

# Jatkuvat rakennemuutokset

## Miten henkilöstö jaksaa? Motivaatio, sitoutuminen ja turvallisuus

Kai Kujamäki

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2014

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma  
Tekniikan ja liikenteen ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) KUJAMÄKI, Kai	Julkaisun laji Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	Päivämäärä 15.12.2014
	Sivumäärä 119	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi Jatkuvat rakennemuutokset. Miten henkilöstö jaksaa? Motivaatio, sitoutuminen ja turvallisuus		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.		
Työn ohjaaja(t) Lehtori Jouni Jurvelin Lehtori Juhani Alakangas ja Insmaj Pentti Rinne		
Toimeksiantaja(t) Puolustusvoimat, Maavoimien Esikunta Henkilöstöosasto (MAAVEHENKOS)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Ihmiset joutuvat elämään nykyään jatkuvassa muutoksessa. Työelämän muutokset koskettavat kaikkia ja saamme lukea niistä lehdistä sekä kuulla televisiosta ja radiosta. Kun selvitykset toisensa perään kohdistuvat aina samaan organisaatioon tai työpisteeseen, niin miten se vaikuttaa henkilöstöön? Samalla puhutaan paljon työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Miten rakennemuutokset, selonteot, YT- neuvottelut, organisaatiomuutokset, lakkauttamiset ja siirtämiset toiselle paikkakunnalle vaikuttavat työskentelyyn, työpaikkojen työilmapiiriin tai perhe-elämään?</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten jatkuvat rakennemuutokset vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen. Tutkimus rajattiin Räjähdekeskuksen Ähtärissä työskentelevään henkilöstöön. Tutkimus toteutettiin kyselylomaketutkimuksena (kvantitatiivinen tutkimus). Lisäksi tutkittiin Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksiä vuosilta 2009–2013.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että ihmiset eivät juurikaan mieti rakennemuutoksien vaikutuksia omaan elämään. He eivät myöskään ole valmiita muuttamaan työnperässä eri paikkakunnalle. Oma työyhteisö on heille tärkeä ja he ovat huolissaan toistensa jaksamisesta.</p> <p>Jatkotoimenpiteenä ja kehittämisajatuksena tähän opinnäytetyöhön voisi selvittää 5-7 vuoden päästä miten henkilöstön kävi rakennemuutoksessa ja toimivatko he niin kuin vastasivat tässä tutkimuksessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Rakennemuutos, jaksaminen, motivaatio, työmotivaatio, sitoutuminen, turvallisuus, hyvinvointi, työhyvinvointi		
Muut tiedot		



Author(s) KUJAMÄKI, Kai	Type of publication Master's Thesis	Date 15122014
	Pages 119	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication (X)
Title Continuous structural reforms. How is the staff doing? Motivation, commitment and safety		
Degree Programme Master's Degree Programme in Technological Competence Management		
Tutor(s) Senior Lecturer JURVELIN, Jouni,      Senior Lecturer ALAKANGAS, Juhani Engineering Major RINNE, Pentti		
Assigned by The Finnish Defence Forces/ Army Command Finland, Personnel division		
<p>Abstract</p> <p>Nowadays people have to live their lives in constant change. Changes in the workplace affect everyone and we can read about them in the newspapers and hear about them in the television and radio. But when one review after another is always focused on the same organization or workstation how does it affect the staff? At the same time there is a lot of talk about coping with work and wellbeing. How do structural reforms, reviews, employer-employee bargaining, organisational reforms, redundancies and job transfers out of local area affect working, working environments or family life?</p> <p>The purpose of the Thesis was to find out what the effects of continuous structural changes are in relation to how the staff is coping. The survey was delimited to the staff working at Ähtäri Räjähdekeskus (Explosive Centre). It was conducted through questionnaires (quantitative research). Additionally the Army's personnel financial statements were studied from years 2009 – 2013.</p> <p>It became clear from the survey that people aren't really thinking about the impact structural reforms have in their own lives. They are also not likely to move from their local area for work. One's own work environment is important and people are concerned for each other's wellbeing.</p> <p>The follow up actions and development thoughts to this thesis could be in 5 to 7 Years' time to clarify what happened to the staff in the structural reforms and if their acted according to their answers.</p>		
Keywords Structural reform, coping, motivation, work motivation, commitment, safety, wellbeing, wellbeing in the workplace, work safety.		
Miscellaneous		

**LYHENTEET**

ELKAKOP	Puolustusvoimien ampumatarvikkeiden ja räjähteiden elinkaarenhallinnan kehittämishanke
HaapjAseV	Haapajärven Asevarikko
KeuPionV	Keuruun Pioneerivarikko
MAAVEHENKO	Maavoimien Esikunta, Henkilöstöosasto
ParkPionV	Parkanon Pioneerivarikko
PE	Pääesikunta
PV	Puolustusvoimat
PVUUD	Puolustusvoimauudistus
RÄJL	Räjähdelaitos
RÄJK	Räjähdekeskus
SRM	Sotilasräjähdemääräys
TUOTANTOLAITOS	Kemikaaliturvallisuuslain 6 § 13 kohdan mukaan tuotantolaitoksella tarkoitetaan toiminnanharjoittajan hallinnassa olevaa aluetta, jossa räjähteitä valmistetaan, käsitellään tai varastoidaan yhdessä tai useammassa laitoksessa (PE SRM2013 yleinen osa, 6)
ÄhtAseV	Ähtärin Asevarikko
TIP	Työilmapiirikysely
HTV	Henkilötyövuosi

# SISÄLTÖ

<b>ESIPUHE.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Johdanto .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Muutos.....</b>	<b>11</b>
2.1 Muutoksen toteuttamisen haasteet.....	13
2.2 Muutoksen onnistuminen tai epäonnistuminen.....	15
2.3 Muutoksen johtaminen .....	16
<b>3 Motivaatio.....</b>	<b>21</b>
3.1 Motivaatio ja sitoutuminen .....	22
3.2 Työmotivaatio .....	25
<b>4 Hyvinvointi .....</b>	<b>27</b>
4.1 Yksilön hyvinvointi .....	28
4.2 Työhyvinvointi .....	29
<b>5 Turvallisuus .....</b>	<b>35</b>
<b>6 Tutkimuksen taustaa .....</b>	<b>38</b>
6.1 Tutkimuskysymykset.....	38
6.2 Tutkimusympäristö.....	38
6.3 Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös.....	40
<b>7 Tutkimuksen toteuttaminen.....</b>	<b>42</b>
7.1 Tutkimuksen kohderyhmä .....	42
7.2 Tutkimusmenetelmät .....	42
7.3 Kyselytutkimusaineiston kerääminen.....	43
7.4 Tutkimuksen luotettavuudesta.....	44
7.5 Tutkimustulosten analysointi .....	45
<b>8 Tutkimuksen tulokset.....</b>	<b>46</b>
8.1 Taustakysymykset .....	46
8.1.1 Sukupuolijakauma.....	46
8.1.2 Ikäryhmät.....	47
8.1.3 Henkilöstöryhmät .....	48
8.1.4 Koulutustaso .....	49
8.1.5 Muutoksista tiedottaminen .....	50
8.1.6 Työntekijöiden keskinäiset välit.....	52
8.2 Työmotivaatio ja sitoutuminen .....	53
8.2.1 Omat poissaolot.....	53
8.2.2 Muiden poissaolot .....	55
8.2.3 Psyykinen ja fyysinen terveydentilanne .....	56
8.2.4 Eläköityminen puolustusvoimien palveluksesta .....	57
8.2.5 Tehokkuus työssä.....	58

8.3	<i>Turvallisuus</i> .....	59
8.3.1	Väsymys ja kyllästyminen .....	59
8.3.2	Välinpitämättömyys ja työn turvallisuus .....	61
8.3.3	Keskittyminen omaan työtehtävään rakennemuutoksen aikana .....	62
8.4	<i>Jaksaminen</i> .....	63
8.4.1	Muiden poissaolot ovat lisänneet omaa työkuormaani .....	63
8.4.2	Oma jaksaminen .....	64
8.4.3	Muiden jaksaminen .....	65
8.5	<i>Johtaminen</i> .....	67
8.5.1	Luotan esimiehiin ja infoihin rakennemuutoksen tiedottamisessa .....	67
8.5.2	Psyykkistä ajattelua työstä ja työnantajasta rakennemuutoksessa .....	69
8.6	<i>ELKAKOP-rakennusmuutoksen jälkeen</i> .....	70
8.6.1	Rakennemuutosten jälkeen Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteessä vallitsee hyvä yhteishenki .....	70
8.6.2	Rakennemuutos kannatti toteuttaa Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä .....	72
8.6.3	Maanpuolustustahto .....	73
8.7	<i>Rakennemuutoksien vaikutus työtehtäviin ja valmius muuttua itsekin</i> .....	75
8.7.1	Alemman tehtävän kiinnostus rakennemuutoksessa .....	75
8.7.2	Vaativamman tehtävän kiinnostus rakennemuutoksessa .....	77
8.7.3	Paikkakunnan vaihto, jos rakennemuutos niin vaatisi .....	79
8.8	<i>Henkilöstötilinpäätöksen ja tutkimustulosten vertailu</i> .....	81
9	<b>Pohdinta ja johtopäätökset</b> .....	82
9.1	<i>Kyselytutkimuksesta keskeisesti esille nousseita asioita</i> .....	82
9.2	<i>Motivaatio ja sitoutumien</i> .....	84
9.3	<i>Jaksaminen ja sairauslomat</i> .....	85
9.4	<i>Johtaminen</i> .....	86
9.5	<i>Henkilöstötilinpäätös</i> .....	86
9.6	<i>Opinnäytetyön jatkokehittämien</i> .....	87
	<b>LÄHTEET</b> .....	88
	<b>LIITELUETTELO</b> .....	93
LIITE 1	<i>KYSELYLOMAKETUTKIMUS; RÄJÄHDEKESKUS/ ÄHTÄRIN TOIMIPISTE</i> .....	94

## KUVIOT

KUVIO 1. Työkykytalo .....	34
KUVIO 2. Turvallisuus ja turvattomuus .....	36
KUVIO 3. Kyselytutkimukseen osallistuneiden sukupuolijakauma .....	46
KUVIO 4. Tutkimukseen osallistuneiden ikäjakauma.....	47
KUVIO 5. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöstöryhmä .....	48
KUVIO 6. Tutkimukseen osallistuneiden korkein koulutustaso .....	49
KUVIO 7. VÄITE: Uudistuksista ja muutoksista sekä muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää.....	50
KUVIO 8. VÄITE: Rakennemuutokset/ selonteot ovat kiristäneet työntekijöiden keskinäisiä välejä työpisteessä viimeisten kahden vuoden aikana.....	52
KUVIO 9. VÄITE: Sairauslomani/poissaoloni ovat lisääntyneet rakennemuutosten/selontekojen myötä viimeisten kahden vuoden aikana.....	53
KUVIO 10. VÄITE: Muiden poissaolot ovat lisänneet omaa työkuormaani viimeisen kahden vuoden aikana .....	55
KUVIO 11. VÄITE: Rakennemuutokset ovat vaikuttaneet haitallisesti psyykkiseen/ fyysiseen terveydentilanteeseeni ..	56
KUVIO 12. VÄITE: Uskon pääseväni eläkkeelle puolustusvoimien palveluksesta/ työstä.....	57
KUVIO 13. VÄITE: Selonteot/rakennemuutokset saavat minut yrittämään lujemmin nykyisessä työssäni .....	58
KUVIO 14. VÄITE: Olen väsynyt/kyllästynyt työskentelyyn omassa työpisteessäni .....	59
KUVIO 15. VÄITE: Välinpitämättömyys töitä tehdessä tai työn turvallisuudesta on lisääntynyt työpisteessäni viimeisten kahden vuoden aikana.....	61
KUVIO 16. VÄITE: Mielestäni olen pystynyt keskittymään omaan työtehtävääni vaikka selonteko tai rakennemuutos omaan työpaikkaani on ollut selvittelyn alla. ....	62
KUVIO 17. VÄITE: Muiden poissaolot ovat lisänneet omaa työkuormaani viimeisen kahden vuoden aikana .....	63
KUVIO 18. VÄITE: Olen huolissani omasta työssä jaksamisestani .....	64
KUVIO 19. VÄITE: Olen huolissani työkaverini työssä jaksamisesta .....	65
KUVIO 20. VÄITE: Luotan esimieheltäni tai infoissa saatuun tietoon rakennemuutoksesta ja sen vaikutuksesta itseeni	67
KUVIO 21. VÄITE: Rakennemuutokset ovat kehittäneet psyykkistä ajatteluani työstäni ja työnantajastani .....	69
KUVIO 22. VÄITE: Rakennemuutosten jälkeen Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä (RÄJK, ISHR, MaavMatLE, JJK) vallitsee hyvä yhteishenki .....	70
KUVIO 23. VÄITE: Mielestäni rakennemuutos kannatti toteuttaa Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä (RÄJK, ISHR, MaavMatLE, JJK) .....	72
KUVIO 24. VÄITE: Rakennemuutokset ovat heikentäneet maanpuolustustahtoaani .....	73
KUVIO 25. VÄITE: Olisin valmis siirtymään alempaan tehtävään uuden työnantajan palvelukseen eri paikkakunnalle, jos rakennemuutos niin vaatisi .....	75
KUVIO 26. VÄITE: Olisin valmis siirtymään vaativampaan tehtävään uuden työnantajan palvelukseen eri paikkakunnalle, jos rakennemuutos niin vaatisi .....	77
KUVIO 27. VÄITE: En missään nimessä ottaisi vastaan Puolustusvoimien minulle tarjoamaa tehtävää toiselta paikkakunnalta, jos rakennemuutos niin vaatisi.....	79

## ESIPUHE

Tämän opinnäytetyön aihe tuntui aluksi itselleni todella mielenkiintoiselta. Aluksi aihe tuntui ”fanaattisenkin” mielenkiintoiselta ja itse olin jopa vihainen jatkuviin selvityksiin. Aihe tuntui valintahetkellä ”lämpimältä”. Opinnäytetyön aihe ei ole minun omalla ”mukavuusalueella”, mutta räjähteiden käytöstä poistosta on kirjoitettu opinnäytetyö tai muu lopputyö joka vuosi ja siksi valitsin aiheen, joka koskee henkilöstöä.

Työn edetessä, teorian tietoa kasatessa, olen huomannut, että maailma ja Suomi ovat täynnä samoja muutoksen eri vaiheita käyneitä työntekijöitä ja yrityksiä. Itselläni asiat ovat kuitenkin hyvin ja Puolustusvoimat on erityisen hyvä työnantaja. Muutokset vain valtion omistamassa työpaikassa ovat poliittisia päätöksiä.

Koulu ja opinnäytetyö ovat opettaneet paljon ihmisten johtamisen alueilla sekä sen, että esimiehen rooli on raskas, mutta paljon antava. Tiedostamalla nämä asiat olen huomannut, että oppimisen saralla ei ole valmis koskaan, vaikka takana on jo 30 vuoden työkokemus. Koko ajan olen toiminut esimiestehtävissä ja samalla myös työntekijänä sekä toisen ihmisen alaisena. Ehkä minustakin tulee niin kuin edellisen insinööriopiskelujen aikana eräs opettaja sanoi: ”Te jäätte tähän koukkuun ja teistä tulee (a)ikuisopiskelijoita.” Eihän sitä koskaan tiedä!!

Kiitos erityisesti Jyväskylän Ammattikorkeakoulun henkilökunnasta Jouni Jurvelinille, Juhani Alakankaalle, Riitta Abioqalle ja Juha Hautaselle tuestanne sekä opeistanne.

Kiitos esimiehelleni insinöörimajuri Pentti Rinteelle ajasta ja mielenkiinnosta opinnäytetyötäni ja oppimistani kohtaan. Koen olevani etuoikeutettu saatuaani henkilökohtaista opetusta hänen tasoiselta johtamisen ja esimiestaitojen osaajalta sekä erikoiskiitos Pentille siitä, että on mahdollistanut minulle ajan myös tätä työtä varten, vaikka työelämämme elää nyt todella kiireisiä ja vaiherikkaita aikoja.



Omistan tämän opinnäytetyön elämäni tärkeimmille ihmisille, rakkaalle vaimolleni Helille sekä neljälle lapselleni ja heistä erityisesti ainoalle alaikäiselle lapselleni eli 3-vuotiaalle Venlalle, jonka lapsuudesta/ ajasta osan olen uhrannut omaan opiskeluuni. Ilman heitä ei millään olisi merkitystä. Suurena apuna olivat myös omat vanhempani, jotka antoivat oman arvokkaan tukensa opiskeluuni. He auttoivat Venlan hoitamisessa vaimoni apuna, että hän pystyi käymään työssään ja hoitamaan kotiamme. Käydessäni koulua tai kun keskityin tekemään koulutehtäviä. Kiitos, että olette rinnallani joka päivä ja kannustitte (potkitte) minua eteenpäin opiskelun edetessä.

Seinäjoella 15. joulukuuta 2014

Kai Kujamäki

## 1 Johdanto

Tälle työlle tarvittiin tutkimuslupa, koska työ koski puolustusvoimien henkilöstöä. Lupa piti hakea Maavoimien Esikunnasta. Lupa tutkimuksen tekemiselle saatiin Maavoimien esikunnan suunnitteluosastolta. Luvan takaraja on vuoden 2014 loppuun. Lupaehtoihin kuuluu muun muassa, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimusaineistona kertyvä tietomassaa tulee käyttää sekä säilyttää henkilötietolain sekä hyvän tutkimusetiikan mukaisesti. (Maavoimien asiakirja: MAAVESUUNNOS MJ27196 373/26/14.10.2013.)

Ihmiset joutuvat elämäänsä nykyään jatkuvassa muutoksessa. Työelämän muutokset koskettavat kaikkia ja saamme lukea niistä lehdistä sekä kuulla televisiosta ja radiosta. Kaikki ovat luultavasti jossain elämän vaiheessa joutuneet kokemaan rakennemuutoksen. Vähintään oman perheen sisällä muutokset ovat koskettaneet kaikkia ihmisiä. Tänä päivänä puhutaan paljon työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Miten rakennemuutokset, selonteot, YT- neuvottelut, organisaatiomuutokset, lakkauttamiset ja siirtämiset toiselle paikkakunnalle vaikuttavat työskentelyyn, työpaikkojen työilmapiiriin tai perhe-elämään?

Julkisella sektorilla muutokset ovat usein poliittisia päätöksiä, joten muutosten toteuttaminen voi viedä aikaa. Päätökset ovat hankalia päättäjillekin, kun ne vaikuttavat esimerkiksi tulevaisuudessa tehtäviin äänestyspäätöksiin. Vaikea on puhua ihmisiä puolelleen, kun on ollut päättämässä omalta äänestysalueeltaan ison työpaikan lakkauttamisesta tai siirtämisestä muualle. Ihmiset muistavat hyvin tällaiset asiat.

Mutta mitä kun selvitykset toisensa perään kohdistuvat aina samaan organisaatioon tai työpisteeseen? Miten se vaikuttaa henkilöstöön? Edellinen selvitys ei ole vielä päätöksessä, kun uutta selvitystä tehdään taas. Poliittisille päättäjille se asettaa vielä lisähaasteita, kun paikkakunnalta, jota ollaan uudelleen organisoimassa, ei löydy korvaavaa työtä tai sitä ei löydy edes laskennallisen työssäkäyntialueen sisältä. Muutokset voivat aiheuttaa perheiden hajoamista tai vähintään toisen perheen jäsenen työttömyyttä. Nämä päätökset eivät voi olla vaikuttamatta työssä jaksamiseen tai työmotivaatioon.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää jatkuvista rakennemuutoksista johtuvan epävarmuuden vaikutuksia työmotivaatioon, sitoutumiseen ja turvallisuuteen. Tutkimuksen työyhteisö on ollut puolustusvoimissa viime vuodet muutosprosessin kohteena useasti. Miten henkilöstö jaksaa oikeasti? Tutkimus rajattiin Räjähdekeskuksen Ähtärissä työskentelevään henkilöstöön.

Tutkimuksen työyhteisö on selvinnyt erilaisista kehittämishankkeista kohtuudella. Vuonna 1993 Ähtärin Asevarikon tuotantotoimintaa supistettiin ja viisi henkilöä sai lopputilin. Kolme heistä on saanut työpaikkansa takaisin myöhemmin.

Räjähdelaitos (lyhenne RÄJL) oli Puolustusvoimien maavoimiin kuulunut räjähdealan laitos ja hallinnollisesti osa Maavoimien Materiaalilaitosta. Räjähdelaitoksen perustamisesta tehtiin päätös vuonna 2006 ja laitos perustettiin 1.1.2008, jolloin yhdistettiin Haapajärven Asevarikko (HaapjAseV), Keuruun Pioneerivarikko\_(KeuPionV), Parkanon Pioneerivarikko (ParkPionV) ja Ähtärin Asevarikko (ÄhtAseV) yhdeksi laitokseksi. Räjähdelaitos lakkautettiin 31.12.2012.

Puolustusvoimiin käynnistettiin ns. ELKAKOP- hanke Pääesikunnan toimeksiantona vuonna 2008. ELKAKOP- hanke oli Puolustusvoimien ampumatarvikkeiden ja räjähteiden elinkaarenhallinnan kehittämishanke, joka käsitteli juuri perustetun Räjähdelaitoksen toimintoja. ELKAKOP- hankkeen loppupäätelmänä lakkautettiin Räjähdelaitos ja perustettiin 1.1.2013 Räjähdekeskus (lyhenne RÄJK).

Räjähdekeskus on Puolustusvoimiin kuuluva räjähdealan toimintaa ja koeammuntoja hoitava laitos. Räjähdekeskukselle kuuluu räjähteiden eli räjähdysaineiden valmistus, niiden kunnonvalvonta, koeammunnat ja käytöstä poisto sekä hävittäminen. Varastotoiminnot siirtyivät maavoimien neljän huoltorykmentin vastuulle. Räjähdekeskuksen perustamisen yhteydessä jouduttiin irtisanomaan sekä siirtämään heitä uusiin tehtäviin sekä uusille paikkakunnille.

Kesällä 2012 alkoi ns. hävittämisen kehittämishanke ennen kuin ELKAKOP- hankkeen päätökset olivat tulleet voimaan. Jälleen kerran käsiteltiin räjähteiden tuotantotyöskentelyä

Puolustusvoimissa. Hankkeen tarkoitus oli selvittää, pitäisikö Puolustusvoimien räjähdetuotanto siirtää siviilisektorille. Päätös oli, että työtä jatketaan omana työnä eli työ pysyy Puolustusvoimilla.

Samaan aikaan ELKAKOP- ja hävittämisen kehittämishankkeen kanssa Puolustusvoimissa hahmoteltiin uutta organisaatiota Puolustusvoimauudistukseen (PVUUD), joka astuisi voimaan porrastetusti vuosina 2014 - 2015.

Kehittämishankkeen loppuraportissa ei ollut vielä ”muste kuivunut” eikä sen päätöksiä saatu edes suunnitteluvaiheeseen, kun taas mietittiin uudestaan. Loppuvuodesta 2013 oli jo erilaiset päätökset edessä. Tammikuun lopulla 2014 Puolustusministeriö päätti ampumatarvikealan kumppanuussopimuksesta Nammo-yrityskonsernin kanssa. (Tiedotteet 31.1.2014 10:49. Puolustusministeriö). Lopullinen päätös kumppanuudesta tehdään kesän 2015 aikana. Samaa asiaa käsitellään siis vuoden sisällä toistamiseen. Tuntuu ikään kuin siltä, että asiaa kysytään niin monta kertaa, kunnes siihen saadaan haluttu vastaus.

Todennäköisesti nämä selvitykset ovat maksaneet ja maksavat jotain tai vievät ainakin virkamiesten työaikaa. Ainakaan ei ajatella—tältä tuntuu-rivityöntekijää eli ihmistä työhaalarit päällä.

Kaikissa edellä mainituissa hankkeissa ja selvityksissä ihmiset joutuivat YT- menettelyihin, hakemaan omaa työpaikkaansa tai uutta työpaikkaa. Saman vuoden aikana ihmiset kävivät siis samoja asioita läpi monta kertaa. Kuitenkin koko ajan töitä tehtiin suunnitelmien mukaisesti ja tärkeimpänä prioriteettina oli räjähdeturvallisuus. Pystyivätkö ihmiset keskittymään kaiken keskellä räjähdetyöhön turvallisesti?

Ihmiset olivat huolissaan omista työpaikoista ja tulevaisuudesta monta vuotta. Oliko kukaan oikeasti huolissaan ihmisten jaksamisesta tai työhyvinvoinnista? Puolustusvoimien selvitykset kohdentuvat vielä paikkakunnille, joissa ei ole korvaavia töitä saatavilla. *”Ähtärissä oli vuoden 2012 alussa työttömänä 727 henkilöä ja Ähtärin työttömyysaste oli 11.6 prosenttia. (Tiedot Tilastokeskus 12/2011)”*.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kyselylomaketutkimuksena (kvantitatiivinen tutkimus). Lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksiä vuosilta 2009–2013.

*”Meidän kaikkien on tärkeää kantaa vastuuta oman jaksamisen lisäksi myös työtovereiden jaksamisesta”* (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013, 5.)

## 2 Muutos

Muutoksen määritelmä:

*Muutos voidaan määritellä seuraavasti: Olio O muuttuu suhteessa ominaisuuteen P jos ja vain jos jollain hetkellä O:lla on P ja jollain myöhemmällä hetkellä O:lla ei ole P:tä.* (Identiteetti ja muutos, Wikipedia.)

Muutoksesta puhuvat kaikki. Mikä on muutosta? Useimmat muutosjohtamisen kirjat voi lukea alusta loppuun törmäämättä käsitteen tarkempaan pohdintaan tai määrittelyyn. Mikäli pienimmätkin liikahdukset pisteestä a pisteeseen b tulkitaan muutokseksi, kaikki toimintahan on täynnä muutosta, elämämme on sitä todella täynnä. Eikö tämäkin ole muutosta: meistä jokainen on joka päivä hieman vanhempi. Meidän on pystyttävä parempaan, jotta muutoksen johtaminen ja muutoksen hallinta tai edes sen tietoinen läpivieminen ja siihen varautuminen olisi mahdollista. Esimerkiksi tiimin palaveriajankohdan muuttaminen on muutos, joka koskettaa pientä ryhmää. Tämä muutos on kooltaan pienehkö: se ei välttämättä ansaitse sen suurempaa pohdintaa. On olemassa myös selkeä riski ylivarautua, yli valmistella ja alkaa nähdä muutosvastarintaa ja vaikeuksia sielläkin, missä niitä ei pitäisi olla. (Erämetsä Timo, 2003. 23.)

Muutoksessa siirrytään aina jostain entisestä johonkin uuteen ja erilaiseen. Kyseessä voi yhtä hyvin olla siirtyminen jostakin vanhasta ajattelu- ja työtavasta uuteen ajattelu- ja työmalliin tai entisestä organisaatiomallista uuteen organisaatiomalliin. Muutos vaatii aina uuden tiedon oppimista, soveltamista ja myös halukkuutta sen omaksumiseen sekä käyttöön. Muutokseen sopeutuminen riippuu paljolti siitä, miten muutos toteutetaan ja minkälaiset ovat ihmisten muutosresurssit. (Sallila, Pekka & Tuomisto, Jukka. 2000, 15.)

Voisi ajatella, että keskimääräistä sitoutuneempia työn sisältöön ollaan valtioyhteisössä. Tämä voi tehdä muutoksista entistäkin uhkaavampia. Kyseenalaistamme muutoksen ja sen sinällään järkeenkäyvät perusteet, koska meillä on huoli omasta ja organisaation tulevaisuudesta. Asioiden sulattelu vie aina aikansa, toisilla tunteja, toisilla kuukausia ja joillakin jopa vuosia. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, 2007. 6.)

*”Kun kuulemme tulossa olevista suurista muutoksista, meissä herää yleensä kolme kysymystä:*

- *Miten minun käy?*
- *Miksi tämä muutos on tehtävä?*
- *Mihin olemme organisaationa menossa?”* (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, 2007. 6.)

*”Tulevaisuuden kuvan ja muutosvision monipuolinen pohtiminen käynnistää muutosprosessin, jonka kuluessa yksilö ja työyhteisö käyvät läpi menneisyyttään, nykyisyyttään ja tulevaisuuttaan.*

*Muutosprosessin kolme perusvaihetta ovat:*

- *Taakse jättäminen*
- *Välivaihe, kaaos*
- *Uuden alkaminen”* (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, 2007. 12.)

Uusilla työn tekemisen ja vuorovaikutuksen tavoilla voi olla tilaisuus saada aikaan muutos.

Tavanomaista on, muutoksen suunnittelun tai yllätyksellisyyden asteesta riippumatta, se että siihen liittyy muutosvastarinnan ja joskus jopa kriisin tunteita. Toisaalta tieto muutoksesta voi jopa edistää sitoutumista muutokseen ja sen odotettuihin positiivisiin seurauksiin ja siten avata tien uudistumiseen sekä uuden oppimiseen. Olennaista on, että kaikki muutoksen piirissä olevat tietävät, mikä muuttuu ja mitä ihmisiltä odotetaan onnistuneessa muutoksessa. (Luomala, Anne. 2008, 23.)

Sekä sisäisten että ulkoisten muutosprosessien käynnistymisen seurauksena voi kehittyä muutosjänniteitä. Ulkoisesti käynnistyvät muutosvoimat syntyvät pakosta muuttua, esim. taloudellista vaikeuksista. Ne näkyvät shokkireaktiona, tuskana ja muutoksen kieltämisenä. Yrityksissä tällaiset muutostilanteet koetaan useimmiten ”saneerausluonteisina”. Muutokseen täytyy ”sopeutua”, koska yritys on ajautunut muutostilanteeseen, uusien toimintatapojen luovuus ja oppiminen eivät tule korostuneesti esille. Toiminnallisen tilanteen ollessa hyvässä taloudellisessa vaiheessa yrityksen johto käynnistää itse sisäiset muutosvoimat. Tällöin yritys pyrkii ennakoimaan kehitystoimenpiteitä suhteessa tulevaisuuden vaatimuksiin. Johdon luodessa sisäistä tarvetta muutoksiin käynnistyvät sisäiset muutosprosessit. Tällöin useimmiten muutostarpeen luominen on muutoksen vaikein vaihe, koska henkilöstö voi kokea johdon luomat uudistustarpeet

oman asemansa ja työpaikkansa uhkana. Asia voi tietysti näin ollakin, jolloin ”muutosvastarinta” on odotettavissa oleva reaktio. (Sallila, Pekka & Tuomisto, Jukka. 2000, 21–22.)

Onko muutos hyvä vai paha? Kun muutos perustuu ”matalaan” arviointiin ja ajatteluun: väärin päätöksiin, epätarkkaan ongelmanasetteluun tai vaatimattomaan tietoon ja näkemykseen, on se itsestään selvästi paha. Hyvin läpiviety muutos on ainoa mahdollisuus silloin, kun tehdään päätöksiä, joissa ei ole viisautta ja siinä ei auta lyhytaikainen euforia. Toisaalta yritysjohdollekin tulee sallia erehtyminen. Yrityksen tavoitteena on kuitenkin taata tai maksimoida pitkällä(kin) aikavälillä menestys, kasvu ja taloudellinen kannattavuus. Pitkällä aikavälillä se voi tuottaa tällä tavalla myös hyvinvointia asiakkailleen, omistajilleen ja ennen kaikkea työntekijöilleen. Erityisen vaarallista on viedä muutoksia läpi, joissa ratkaistaan väärää ongelmaa. Muutoksen tekeminen väärään suuntaan onnistuneesti ja väärin ongelmien oikeanlainen ratkaiseminen toistuvasti, on murheellisen usein toistuva yrityksen johdon virhe. (Erämetsä Timo, 2003. 19.)

## **2.1 Muutoksen toteuttamisen haasteet**

Muutoksesta on tullut pysyvä ilmiö. Työikäinen suomalainen ei voi enää elää myönteisessä illuusiossa, että työpaikka, työ, palkka, etuudet ja työtoverit olisivat aina samoja ja pysyviä. Työntekijät ja työnantajat elävät muutosten maailmassa ja se koskee meitä kaikkia. Meidän on varauduttava siihen, että työpaikan voi periaatteessa menettää koska tahansa. Nykyisin työntekijät nähdään monesti vähennettävänä kuluna, kun aikaisemmin organisaatiot saattoivat pitää työntekijöitä kehitettävänä varallisuutena. Yritystaloudellistetun työntekijän on oltava joustava ja valmiina muutoksiin. (Poiijula, Soili. 2003,19.)

Organisaatioissa toteutetaan vaikeitakin muutoksia ja muutokset ovat lisääntyneet kolmen viime vuosikymmenen aikana tuntuvasti. Muutoksilla organisaatiot yrittävät pakon edessä alentaa kustannuksiaan, parantaa tuotteidensa ja palveluidensa laatua sekä parantaa tuottavuuttaan. Tähän mennessä mittavatkin muutoshankkeet ovat auttaneet organisaatioita sopeutumaan olojen muuttumiseen ja ehkä kohentaneet muutamien kilpailuasetelmaa sekä tehneet tietä valoisammaksi tulevaisuuteen. Usein muutoshankkeet ovat kuitenkin tuottaneetkin pettymyksiä.



Parannukset ovat jääneet todella vähäisiksi, resursseja on tuhlatu ja henkilöstö on kärsinyt loppuun palamisesta, turhautumisesta sekä peloista. Muutoksien kielteiset seuraukset ovat monesti väistämättömiä ja aina, kun työyhteisöjen on sopeuduttava olojen muuttumiseen. Sopeutuminen aiheuttaa myös tuskaa. (Kotter, John P. 1996, 3-4.)

Muutos on usein pitkä prosessi ja siihen vaikuttavat monet asiat. Pieni positiivinenkin muutos vie oman aikansa. Me ihmiset emme kuitenkaan onneksi ole koneita. Tarvitsemme aikaa, tietoa ja tukea, kun ohjelmoimme itsemme uuteen tilanteeseen. Tätä kautta muutosinto voi kasvaa ja kehittyä meissä. Muutosintoa herätellään kertomalla alaisille asioista myönteisesti, tunnistamalla heidän sisäinen motivaationsa, lisäämällä heidän hyvinvointiaan, kehittämällä heidän osaamistaan sekä helpottamalla heidän samaistumistaan organisaatioon. (Pontevea, Katariina. 2010, 20–21.)

Ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoin. Osalle heistä jokin asia muutoksena on hyvin pieni juttu, kun taas toiselle sama asia on maata mullistava asia, jota pelätään tai siitä innostutaan asian edellyttämällä tavalla. Tämä pätee niin työyhteisöihin kuin yksilöihin. Ihmiset karttavat muutosta viimeiseen asti, koska muutos merkitsee heille riskien realisoitumista. Niinpä voidaan sanoa, että muutos ja tuntematon ovat tällaiselle mielenhorisontille synonyymeja. Kuitenkin osa ihmisistä suorastaan hakeutuu uusiin tilanteisiin eivätkä he ymmärrä tai halua pelätä muutoksia. Tällaisessa tapauksessa taas mielenhorisontille muutos ja mahdollisuus ovat synonyymeja. Meillä on olemassa työpaikkoja, joissa pelätään muutosta, koska ne merkitsevät tuntematonta. Työyhteisön organisaatiokulttuuri voi pahimmillaan olla sellainen, ettei siellä avoimesti keskustella monivivahteisesta dialogista puhumattakaan. (Juuti, Pauli & Virtanen Petri. 2009, 14.)

Puolustusvoimien muutoksissa myös muutosta johtavat esimiehet ovat usein mukana tasa-arvoisina muutoksen ”pelinappuloina”. Esimiehet kokevat samat pelkotilat ja pettymykset kuin työntekijätkin. He saavat tiedon usein samaan aikaan kuin työntekijätkin. Heidän on vain sopeuduttava tilanteeseen nopeammin ja ryhdyttävä johtamaan organisaatiota kohta uutta tulevaa. Samalla on työnnettävä omat haasteet syrjään ja johdettava sekä etsittävä omille alaisille uusia selviytymispolkuja. Muutoksesta pitäisi pystyä puhumaan myönteisesti. Näin kaikki löytäisivät helpommin ”omia vaihtoehtoja”. Keskustelukulttuuri ei ole vielä vain täysin avointa, etenkin vanhassa hierarkkisessa organisaatiossa ja eri ammattiryhmien välillä. Eroja on paljon eri

varuskuntien ja paikkakuntien sekä maakuntien välillä. Esimiesten rooli muutoksessa on tärkeä, mutta hekin joutuvat selvittämään omia tulevaisuuden näkymiä itselleen ja perheelleen. Nykyään on usein vielä niin, että edellistä muutosta ei ole saatu toteutettua tai saati edes aloitettua, kun uutta jo suunnitellaan.

Johdon esittämiä muutospuheita vastustetaan yleisesti organisaatioissa. Riittävä este muutoksen toteuttamiselle voi olla, että ihmiset eivät sitoudu johdon esittämiin näkökulmiin. Usein johdon puheille syntyy myös vastapuheita eri henkilöstöryhmien keskuudessa. Lisäksi johdon sanomaa voi hämärtää ne puheet, mitä esimiehet välissä olevina tahoina käyvät. Omiin puheisiinsa esimiehet joutuvat lainaamaan osia johdon puheista ja toisaalta osia henkilöstön puheista. Onnistuakseen omassa tehtävässään on esimiesten tehtävä näin, jos haluavat säilyttää yhteytensä sekä omiin esimiehiin että alaisiinsa. (Juuti, Pauli & Virtanen Petri. 2009, 142.)

Jokainen kokee muutosvastarintaa ja siksi muutoksessa elämistä ja muutokseen suhtautumista helpottaa sen tiedostaminen. Muutosvastarinta kuuluu asiaan. Harva meistä astuu suoraan suoja tielle katsomatta ensin sivuilleen ja tarkkailematta muuta liikennettä. Muutosvastarinnassa kysymys on yleensä normaalia varovaisuudesta uuden tilanteen edessä. (Aarnikoivu, Henrietta. 2010, 142.)

## **2.2 Muutoksen onnistuminen tai epäonnistuminen**

Lähes kaikki ihmiset ovat olleet mukana niin vaikeissa, tuskallisissa kuin menestykseltään vaatimattomissa muutoshankkeissa. Yleensä he suhtautuvat niihin pessimistisesti ja vihamielisesti. He voivat pelätä ettei mittavia muutoksia ole mahdollista toteuttaa ilman suuria menetyksiä. He saattavat ajatella, että esimies on ”hirviö” tai että suuri osa esimieskunnasta on epäpätevää. Saatavissa olevat tiedot osoittavatkin, että teemme usein pahoja virheitä muutoksissa, koska menneisyys ei ole valmistanut meitä uudistamishankkeiden varalle. (Kotter, John P. 1996, 15.)

Nykyajan työelämän ongelmana on se, että sopeutuminen pitäisi tapahtua nopeassa tahdissa tuleviin muutoksiin ja silloin se jää usein pinnalliseksi sekä näennäiseksi. Ihmisten ajattelun ja

käyttäytymisen on muututtava esimerkiksi organisaatiomallin vaihtumisen myötä. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten täytyy hyväksyä muutos myös tunnetasolla. On olemassa ryhmiä, jotka selviytyvät muutoksista nopeammin ja vaivattomammin. Näillä ryhmillä on mahdollisesti kokemusta aiemmista muutoksista. Siksi he kykenevät oppimaan uusista tilanteista nopeammin kuin muut. Muutoksesta selviytymiselle yksi tärkeä syy on, että ryhmä on toimiva jo ennen muutosta. (Arikoski, Juha & Sallinen Mika. 2007, 7.)

Mitä aikaisemmin koko henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun, sitä lyhempi on muutokseen toteutumiseen tarvittava aika. (Arikoski, Juha & Sallinen Mika. 2007, 83.)

Muutosta ei voi useinkaan ymmärtää eikä se tunnu järkevältä, vaikka sitä kuinka pohtisi. Tämän hyvin usein työyhteisön jäsenet nostavat esiin. Jotta työntekijä voi varmistua, että kaikki olennaiset asiat on huomioitu muutoksen osalta näissä tilanteissa, huoli kannattaa tuoda esiin omalle esimiehelle ja asiasta kannattaa käydä keskustelua. On aiheellista pohtia voiko ymmärtämättömyydestä huolimatta sopeutua ja hyväksyä muutoksen, jos keskustelunkaan jälkeen ei voi sitä ymmärtää (ilman, että se uhkaa omaa hyvinvointia). (Aarnikoivu, Henrietta. 2010, 141.)

## 2.3 Muutoksen johtaminen

*”Esimiehet joutuvat toimimaan muutoksissa irtisanomisien välikäsinä ja sen myötä vihan kohteina. Eräs esimies kertoi, kuinka hän joutui viemään irtisanomiskirjekuoren syrjäseudulla asuvalle pitkään palvelleelle myyntimiehelle. Tämä esitteli ylpeänä esimiehelleen omakotitalonsa lisäsiipeä, jonka hän oli rakentanut firman sivukonttoriksi omilla rahoillaan. Ota siinä sitten irtisanominen puheeksi – itku tuli esimiehelläkin.”* (Manka, Marja-Liisa. 2007, 39.)

Kaikki alkaa esimiehestä ja pahimmillaan kaikki päättyy esimieheen. Organisaation hyvä tulos ja henkilöstön hyvinvointi näkyvät, jos on havaittavissa hyvää johtamista ja esimiestyötä. Parhaimmillaan johtaminen on yrityksen aito kilpailutekijä. Puolestaan organisaatioissa, joissa on ollut huonoa johtamista ja esimiestyötä näkyvät huono tai tyydyttävä tulos. Niissä on työntekijöitä,

jotka eivät ole tyytyväisiä työhönsä. Huono johtaminen on organisaation kilpailukykyä merkittävästi heikentävä tekijä. (Aarnikoivu, Henrietta. 2008, 177.)

Modernissa korkeakulttuurisessa yrityksessä hyvä johtaminen ei rajaa kenenkään vapaa-ajattelua, vaan pikemminkin tukee sitä. Ajattelusta maksetaan monesti korkeaa palkkaa ylimmälle johdolle ja siksi itseohjautuvat sisäiset yrittäjät kyllä ymmärtävät, missä vaiheessa liian suuri osa heidän työajastaan kuluu ajatteluun, joka ei kuulu heidän työhönsä. On huolehdittava rajojen hahmottamisesta jo ennen kuin ihmiset kasvavat näin itseohjautuviksi. Ensisijaisesti on tehtävä työt ja päästävä tavoitteisiin. Ideoita, parannusehdotuksia ja ajatuksia arvostetaan yrityksen sisällä. Tämä koskee kaikkia. Lisäksi olisi luotava mekanismit, joilla tämä tehdään mahdolliseksi. Nykyään useat yritykset olisivat kypsemiä luovimpiinkin ratkaisuihin kuin vain perinteisiin aloitejärjestelmiin. (Erämetsä Timo, 2003. 158.)

Päättäjien tehtävänä on ottaa vastaan hankalat kysymykset ja vastuu muutoksesta käytännössä. Kuitenkin eri tasoilla toimivat johtajat ja lähiesimiehet joutuvat monesti varsinaiselle tulilinjalle. Henkilöstön kysymykset ja tunteet kohdistuvat heihin. Muutoksen eri vaiheissa ylemmän johdon tulee tukea lähiesimiehiä. Vastuullinen päättäjä vastaa kysymyksiin rehellisesti ja selkeästi sekä antaa esimiehille riittävät tiedot, joiden pohjalta he voivat kertoa yhteisön tulevaisuudensuunnitelmista. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, 2007. 31–32.)

Esimiehen on huolehdittava myös omasta jaksamisestaan, se on keskeistä. Muutoksessa esimiehellä on monesti samoja kysymyksiä kuin alaisilla ja siksi hän on erittäin haasteellisessa tilanteessa oleva yksilö. Hän ei aina voi käsitellä niitä yhtä avoimesti ryhmässään kuin muut. Silti hänenkin tulee voida tunnistaa omat kysymyksensä ja käsitellä niitä, mielellään esimerkiksi oman esimiehen, vertaisryhmän tai ulkopuolisen tukihenkilön kanssa. Jos esimies laiminlyö oman toimintakykynsä, hän ei kykene hoitamaan työtään. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, 2007. 34.)

Johtaminen ei ole vain sitä, että saadaan ihmiset tekemään jotakin. Heidät pitää saada myös haluamaan ko. asioiden tekemistä. Voidaan ajatella, että johtaminen on uskomusten, toiveiden ja tavoitteiden luomista. Johtamisen prosessissa ovat tärkeitä manageria, päätöksenteko ja auktoriteetti, mutta johtaminen tulee kuitenkin erottaa niistä. Tästä seuraa, että hyvässä

johtamisessa ei ole ratkaisevaa managerin pätevyys, ei päätöksentekotaito eikä auktoriteettiasema sellaisenaan. Ne eivät riitä, koska ne eivät välttämättä kosketa ihmisten mieliä ja sydämiä eivätkä näin ollen pysty valjastamaan heidän tarmoaan ja intohimoaan, toisin kuin hyvä johtaminen. (Haslam S. Alexander, Reicher Stephen D., Platow Michael J.. 2012, 13.)

Johtaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen tulos. Sen pitää olla jaettava. Jos eri tahojen näkemykset muutoksen johtamisesta ovat täysin erilaisia, ei organisaatiossa ole tilaa eri tahojen väliselle keskustelulle. Hyvän keskusteleavan johtamisen seurauksena voidaan organisaatioon saada yhteisiä uskomuksia ja niillä taas on vaikutuksia organisaatioon pitkällä aikavälillä. Onnistuneen muutoksen johtamisessa organisaation uskomusjärjestelmät ja arvot voivat luotsata organisaatiota läpi vuosikymmenten. Näin käy, vaikka organisaation strategiat ja toimintatavat muuttuvatkin ympäristön muutoksen seurauksena. (Juuti, Pauli & Virtanen Petri. 2009, 140.)

Tehokas johtaminen motivoi muita toimimaan kohti ryhmän tavoitteiden toteutumista. Tämä prosessi on kaiken inhimillisen edistyksen ydin, sillä ehkäpä yksikään sivilisaation merkittävä saavutus ei olisi ollut mahdollinen ilman johtamista. Johtajiin kiinnitetään erityistä huomiota, olipa saavutus sitten hyvä tai paha, yritettäessä ymmärtää historian aaltoliikettä ja tapahtumien muodostumista. (Haslam S. Alexander, Reicher Stephen D., Platow Michael J.. 2012, 19.)

Esimiehen vaateet toimia muutostilanteessa kolmessa roolissa tekee muutoksen johtamisen erityisen haasteelliseksi. Hän on muutoksen kokija, hänen pitää ymmärtää työntekijän kokema muutos ja hänen pitää valmistautua tulevaisuuteen. Esimies käy lävitse ensinnäkin oman muutosprosessinsa. Usein hänelläkin on omat pelkonsa, vihansa, surunsa ja ilonsa tulevan muutoksen suhteen. Esimiehellä on aikaetu puolellaan, jos hän saa tietää muutoksesta ennen työntekijöitään. Hänellä on työntekijöitään enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Myös surutyöhön ja vanhasta poisoppimiseen on hänellä enemmän aikaa. Työntekijöiden ja johdon välille syntyykin tästä ensimmäinen sovitettava asia. Johto ei saa kiirehtiä uuden oppimiseen ennen kuin työntekijät ovat päässeet ainakin jossakin määrin samalle oppimisen tasolle johdon ja esimiesten kanssa. Tämä epäsuhta johdon täytyy huomioida. Toisena asiana esimiehen tulisi oman muutostilanteensa ohella myötäelää ja johtaa työntekijöidensä muutosta. Esimies saattaa tahottomasti pantata itsestään selvänä pitämäänsä tietoa työntekijöiltä, mikäli hän ei

muutoksessa osaa asettua työntekijän asemaan. Organisaation ylimmän johdon on oltava varma esimiesportaan sitoutumisesta muutokseen ennen kuin heille annetaan lupa kertoa muutoksesta eteenpäin ja siksi he voivat aiheuttaa ”tiedonpanttausta”. Erityisesti hyvin hierarkkisissa organisaatioissa tämä saattaa olla ongelma. Muutos siirtyy näissä organisaatioissa monesti erittäin hitaasti portaalta toiselle. Voi olla, että lähiesimiehen sitouttaessa työntekijöitään muutokseen, ylemmältä johdolta alkaa jo valua uusi muutos työn alle. Jos koko työyhteisöllä on mahdollisuus muodostaa kokonaisnäkemys omasta perustehtävästään ja sen liittymisestä koko organisaatioissa tehtävään muutoksen alussa niin tämä voi helpottaa esimiehen tehtävää. Myötäelämistä edistää myös sen tosiasian hyväksyminen, että organisaation ylin johto näkee ja kokee muutoksen monesti kovin eri tavoin kuin esimerkiksi keskijohto, työnjohto tai työntekijät. Työntekijälle on todennäköisesti tiedotettu muutoksesta esimiestä myöhemmin ja siksi hänen edellytykset nähdä muutos koko organisaation kannalta ovat esimiehen mahdollisuuksia suppeammat. (Arikoski, Juha & Sallinen Mika. 2007, 83–84.)

Hyvä johtaminen luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Vain innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Yhtä itsestään selvää on, että ihmisten innokkuus ja osaaminen kehittyy korkealle tasolle kannustavan ja ihmisten toimintaa tukevan johtamisen myötä. (Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2004, 7.)

Virallisten hierarkioiden tärkeistä valtapositiosta eivät löydy välttämättä muutoksen avainhenkilöt, vaan he löytyvät joukosta, jossa konkreettinen puhe muutoksesta tapahtuu ja myös sieltä, missä muutos konkreettisesti tehdään. Taitava muutosjohtaja pyrkii jo ennalta paikantamaan kunkin muutoksen avaintoimijat ja ottamaan heidät mukaan muutoksen kommunikatiiviseen suunnitteluun muutoksen ensimmäisistä ideointihetkistä alkaen. Toimintaan mukaan otettujen ihmisten oma sitoutuneisuus ja sitä kautta myös työnteon mielekkyys voi lisääntyä tai vähintäänkin säilyä myös muutoksessa. Tämän kaltainen ihmisten sitouttaminen muutokseen edistää muutoksen läpiviemistä. Työntekijöiden rooli muutoksen toteuttajina muutoksessa on otettava myös huomioon. (Luomala, Anne. 2008, 8., 13.)

Kirjallisuudessa, teoriassa ja käytännössä korostetaan johtamista muutoksessa. ”Change Management”, muutosjohtaminen, on käsite. Johtamisen merkitys on kieltämättä suuri.

Esimiestyön rooli ja merkitys sekä esimiestyön osaaminen ovat yleisemmin tärkeitä. Muutosten läpiviennin onnistumisen kannalta on ratkaisevaa alemman portaalan arjen esimiestyö, ei niinkään ylimmän johdon ”ilmiömainen” johtajuus. Myös aikuisen kulttuurin rakentamisessa ja jalostamisessa esimiestyö on ratkaiseva tekijä. ”Keskijohdon kuolema”, josta puhuttiin 1990-luvun alussa, oli ennen aikaista ja perustui väärinkäsityksille. Turhia esimiehiä ja asemia ei tarvita. Sen sijaan on huutava pula kroonisesti ihmisjohtamiseen kykenevistä ja motivoivista esimiehistä. Esimiesten ja alaisten väliset keskustelut ovat esimiestyön ja johtamisen hyvä mittari. Keskustellaanko muustakin kuin ajankohtaisista työtehtävistä? Onko keskusteluissa kehittämisen, parantamisen ja sparraamisen makua? Vai onko keskustelu vain harvoin toistuva rituaali? Valitettavan monelle vain kerran vuodessa tapahtuvat kehitys- ja tavoitekeskustelut ovat ainoa tilaisuus puhua syntyjä syviä, asioita, joiden avulla yksilöä, yrityskulttuuria ja siten koko yritystä toden teolla kehitetään. (Erämetsä Timo, 2003. 122.–123.)

Muutoksen hallinnassa edellytetään taitoa johtaa osaamista. Tällöin huomio kohdistuu asijahtamisen lisäksi myös työn mielekkyyteen ja palkitsevuuteen. Vastuullisen henkilöstöpolitiikan harjoittaminen ja hyvän työyhteisöhengen luominen on tärkeää suunnitellun muutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi, varsinkin suurissa organisaatiouudistuksissa. (Luomala, Anne. 2008, 16.)

*”Avoimuuden ja rehellisyyden merkitys kiteytyy seuraavassa asiantuntijan kommentissa esimiehen toiminnasta muutostilanteessa: ”Kyllä me tiedettiin, että esimies tiesi. Se vain intti, ettei se tiennyt. Esimies olisi voinut ihan rehellisesti sanoa, että kyllä se tietää, mutta niistä asioista ei ole lupa puhua. Silloin asia olisi ollut selvä.” (Aarnikoivu, Henrietta. 2008, 168.)*

*”Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus perustuu syväjohtamisen valmennus-ohjelmaan. Valmennusohjelman tavoitteena on kehittää henkilöstön esimies- ja vuorovaikutus-taitoja normaali- ja poikkeusoloissa.” (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013, 6.)*

### 3 Motivaatio

Motivaation määritelmä:

*”Motivaation kantasana on motiivi. Motiivilla tarkoitetaan syytä, vaikutinta, aihetta, tarvetta tai kannustinta. Motivaatiolla taas tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa.”* (Pöyhkäri, Maija. 2004,15.)

Toimeentulonlähteen lisäksi työ on ihmiselle paljon muutakin. Se säätelee vapaa-ajan käyttöä ja jäsentää arkielämää. Työ on sosiaalisten suhteiden ja arvostuksen ankkuri. Niin ihmisen ruumiillisen kuin henkisen hyvinvoinnin kannalta työoloilla on merkitystä. (Karisto, Antti. 1987, 30.)

Työntekijän motivaatio on yhteydessä työuupumukseen. (Salmela-Aro, Katariina. 2008, 378.)

Tutkimuksen mukaan ihmisen motivaation perusluonne pysyy koko elämän ajan suhteellisen muuttumattomana. Motivaatioon vaikuttavat kuitenkin työuran vaihe ja henkilön ikä. Useimmille ihmisille työuran alussa tärkeintä ovat palkka ja muut palkitsemisen muodot sekä uralla eteneminen ja palaute. Erityisesti perheen perustamisen myötä, työuran keskivaiheilla, tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat ammatillinen uudistuminen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Kokeneemmat henkilöt arvostavat työsuhteen pysyvyyttä sekä palautetta monesta suunnasta, esimieheltä, kollegoilta ja asiakkailta, kun taas esimerkiksi aineellinen palkitseminen ei ole heille enää yhtä merkityksellinen tekijä. Usein yhteistyö korostuu ja kilpailuhalu vähenee. (Aarnikoivu, Henrietta. 2010, 47.)

Voitaneen sanoa, että yritysten ja julkisyhteisöjen tärkein suojeltava arvo on henkilöstö. Ihmisen merkitys ei koskaan poistu, vaikka tuotantoprosesseja automatisoidaan ja palveluita siirretään tietoverkkoihin. Vain ihmisten avulla on edelleen mahdollista toteuttaa valtaosa tuotanto- ja palvelutoiminnasta. (Tikkanen, Sami & Aapio, Lasse & Kaarnalehto, Anssi & Kammonen, Lasse & Laitinen, Jouko & Mikkonen, Jarmo & Pisto, Martti Herman. 2009, 87.)



### 3.1 Motivaatio ja sitoutuminen

Sitoutumisen määritelmä:

*”Sitoutumisella tarkoitetaan yleensä työntekijän positiivista asennoitumista yritystä kohtaan ja halua panostaa kaikkensa yrityksen menestykseen. Sitoumuksessa työntekijä lupautuu yrittämään parhaansa loppuun saakka kaikessa.”* (Komu, Hannele.2003, 29.)

Ihmisen tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit vaikuttavat monimutkaisella tavalla motivaatioon. Organisaation toimivuus ja tuottavuus ratkeavat osaltaan sen mukaan, kuinka motivoituneita organisaatiossa työskentelevät henkilöt ovat. Siksi motivaation tarkastelu on organisaation toiminnan kannalta keskeistä. Silloin kun organisaation toiminnot tuotetaan tavalla, jossa jokaisen päätöksen ja toiminnan merkitys on moninkertainen perinteisillä tavoilla työskentelyyn verrattuna, tulee henkilöstön motivaatiotaso entistä merkittävämmäksi. (Juuti, Pauli. 2006, 38.)

Motivaatio on se ratkaisevin vaikutin sille, miten sitoutuneesti, innokkaasti ja määrätietoisesti panostamme työhömmme. Puhuttaessa motivaatiosta puhutaan usein sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Taloudelliset motivaatiolähteet, kuten työstä saatava palkka ja palkkiot ovat ulkoisia. Niiden avulla ei muodostu kestävää motivaatiotilaa, vaikka toki ne vaikuttavat motivaatioon. Merkityksellisyyden kokemus liittyy sisäisen motivaation käsitteeseen. Ihmisen sisäinen tarve ja halu itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen, aito kiinnostus johonkin tehtävään tai aiheeseen on sisäistä motivaatiota. Tyypillistä on, että sisäinen motivoituminen tapahtuu käyttäytymisen itsensä kautta eli tyydytys syntyy itse toiminnasta, tekeminen on itsestään palkitsevaa. Vaikka ihminen ei saisi ulkoista palkkiota tai ei olisi mitään pakottavaa uhkaa, niin yksilö tekee kaiken loppujen lopuksi omasta vapaasta tahdostaan. Sisäisen motivaation palkkio on mielenkiinto itsessään. (Leiviskä, Eija. 2011, 49.)

Johtaminen vaikuttaa ratkaisevasti motivaatioon ja hyvään ilmapiiriin. (Leiviskä, Eija. 2011, 132.)

Työntekijän positiivinen asennoituminen omaa organisaatiota kohtaan kuvataan sitoutumisella. Työntekijä voi sitoutua johonkuhun organisaatiossa, organisaation arvoihin tai toimintaan.

Sitoutuminen osaamisen kehittämiseen, organisaatioon tai tietyn päämäärän saavuttamiseen liitetään usein johonkin prosessiin. Myös silloin puhutaan sitoutumisesta. Sitoutuminen vähentää työntekijän todennäköisyyttä lähteä organisaatiosta. Työntekijän yrittää tehdä parhaansa organisaation hyväksi ja hänen on helppo mukautua organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Sitoutuminen vaikuttaa moniin organisaation kannalta merkityksellisiin asenteisiin ja toimiin: esimerkiksi irtisanoutumisaikaisiin, henkilöstön vahvuuteen, täsmällisyyteen, työyhteisön taitoihin, asenteisiin muutoksia kohtaan sekä työsuorituksiin.

Sitoutuneet ihmiset panostavat työhönsä enemmän ja vaikuttavat siten osaltaan organisaation suoritukseen. Kun työntekijä pääsee osallistumaan, tunneperäinen sitoutuminen vahvistuu ja hän tunnustaa organisaation arvot sekä rakentaa identiteettiään suhteessa organisaatioon. Tällaisessa organisaatiossa työntekijöitä kunnioitetaan ja heitä kohdellaan reilusti. (Leiviskä, Eija. 2011, 120–121.)

*”Muutosprosessi ja sitoutuminen muutoksessa ovat jaoteltavissa kahdeksaan vaiheeseen.*

1. *Sabotointi*
2. *Vastustaminen*
3. *Luopuminen*
4. *Neutraalisuus*
5. *Hyväksyminen*
6. *Tekeminen*
7. *Yhteistyö*
8. *Omistautuminen”*

(Aarnikoivu, Henrietta. 2008, 172.)

Näyttäisi siltä, että tulevana vuosina työntekijän sitouttaminen organisaatioon ja työyhteisöön menettää merkitystensä. Tilalle on nousemassa asetelma, jossa työnantajan intressissä on kehittää uusia mahdollisuuksia siihen, että työntekijät voisivat liittoutua työnantajaansa. Tämä kuitenkin edellyttää työyhteisöltä aivan uutta houkuttelevuutta. Työn houkuttelevaisuuden lisäämiseksi keskeisessä asemassa on johtaminen. Lisäksi työyhteisöviestinnän merkitystä on syytä korostaa.

Voidaan sanoa, että työyhteisöviestintä on tulossa uudestaan. Tässä ilmiössä on erityisesti korostettu sitä, että työyhteisöviestinnän uusia avainsanoja ovat vuorovaikutus ja vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus sekä viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työtä ja elämää. Voidaan siis sanoa, että jokainen meistä on oman työpaikkansa viestinnän ”suurlähettiläs”. (Juuti, Pauli & Virtanen Petri. 2009, 63.)

Muutosvastarinta ja sen ilmenemismuodot saattavat olla osoitusta siitä, että työntekijä on sitoutunut. Työntekijä ei näin reagoimalla läheskään aina halua sabotoida muutosta. Vaikka esimerkiksi työntekijä käyttäytyy hyökkäävästi johtoa kohtaan, saattaa hän tavoitella organisaation kannalta parasta. Kun taas pohtii sellaisen työntekijän toimintaa, joka ei ole sitoutunut niin hänen kohdallaan on helppo ymmärtää vastarinnan ja sitoutumisen suhde. Tällainen työntekijä ei vaivaudu edes reagoimaan. Kun henkilö tuo esiin omaa näkökantaansa tai tunnetilaansa, niin hänen reagointinsa jo sinällään pitää sisällään mahdollisuuden vaikuttaa häneen. (Aarnikoivu, Henrietta. 2008, 166.)

Negatiivisia ajatusmalleja, jotka sisältyvät muutosvastarintaa, on aiheellista purkaa ensimmäiseksi. Muutosvastarintaan sisältyy paljon mahdollisuuksia, jos se käsitellään oikein. Muutosvastarinta kertoo siitä, että suunniteltu muutos ja siihen liittyvät tekijät on tarkasteltu kriittisesti. Se voi estää organisaatiota ottamasta harha-askelia. Muutosprosessin lopputuloksessa voidaan hyödyntää muutosvastarintaa ja uusia näkemyksiä. (Aarnikoivu, Henrietta. 2008, 166.)

Jatkuva epävarmuus ja pelko työvoiman vähentämisestä ovat tulleet monissa organisaatioissa vanhojen sopimuksien mukaisten ns. varmojen työpaikkojen ja urakehityksen tilalle. Tämä ei tarkoita, ettei organisaatiolla ja työntekijöillä olisi sitoutumista ja luottamusta. On kuitenkin määriteltävä arvot ja odotukset uudestaan. Tässä pelissä, saadakseen lahjakkaita työntekijöitä ja myös säilyttääkseen heidät, organisaatioilta vaaditaan enemmän sitä, että ne olisivat haluttuja työnantajia. Organisaatiot eivät voi olla velvollisia vastaamaan työntekijöidensä taitojen kehittämisestä tai ne eivät voi enää tarjota pitkäaikaista työsuhdetta. Sen sijaan organisaatiot pyrkivät luomaan työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittää itseään ja omia taitojaan. Nämä tekijät auttavat heitä työllistymään myös muualla. Näin ns. ”psykologisen sopimuksen keskipisteeksi” nousee työssä kehittyminen ja kouluttautuminen suhteessa työn turvallisuuteen ja vakauteen.

Parhaimmillaan tämä ”positiivinen psykologinen sopimus” lisää sitoutumista organisaatioon ja edistää työtyytyväisyyttä, josta seuraa myös parempaa suoriutumista työtehtävissä. (Aarnikoivu, Henrietta. 2010, 28–29.)

### 3.2 Työmotivaatio

Työn merkitys on kulttuurisidonnainen. Länsimaiseen kulttuuriin kuuluu työn tekeminen ja toimeentulon ansaitseminen työllä. Työntekemisellä on paljolti mitattu ihmisen arvoa myös Suomessa. Hyvinvointi on kuvattu kokonaisvaltaiseksi myönteiseksi kokemukseksi elämästä ja työstä. Aikuiselle ihmiselle työ on tärkeä osa hänen minuuttaan ja sitä, kuka ihminen on. Ensimmäisiä kysymyksiä, tavatessamme uuden ihmisen, on usein kysymys, mitä teet työkseksi. Työ tuo järjestäytyneen rakenteen elämään sekä sosiaalisen kentän, jossa me olemme vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. (Poijula, Soili. 2003, 15–16.)

Työn vastuullisuus ja työstä saatava palaute vaikuttavat myös työn motivoivuuteen. Työn sisällön tulee olla monipuolista ja sen tulee tarjota mahdollisuuksia oppia uutta, mikä tarkoittaa, että työllä on ns. kannustearvo. Työstä on saatava rahallista korvausta ja sen tulisi tarjota etenemismahdollisuuksia, jotka tarkoittavat, että työ tarjoaa ulkoisia palkkioita. Myös kiitoksella voidaan vaikuttaa työn hallinnan tunteeseen. Nämä ovat ns. aineettomia palkkioita. (Manka, Marja-Liisa. 2007, 53.)

Kokemus riittävästä työn olemassaolon pysyvyydestä on tärkeä edellytys energisyydelle, luovuudelle, aloitteellisuudelle ja korkeatasoille työtoiminnalle. Juoksuhiiekasta on vaikea hypätä korkealle, kun voimavaroja kuluu siihen, että saisi tukevaa maata jalkojensa alle. (Hakanen, Jani. 2011, 67.)

Mielekäs työ, arvostuksen tunne, mahdollisuus toteuttaa ja kehittää itseään ovat työmotivaation perustana taloudellisten ja muiden perustarpeiden lisäksi. (Leiviskä, Eija. 2011, 49.)

Työntekijän työtoiminta energisoi, tuottaa, kohdentaa ja ylläpitää yksilön kokonaistyömotivaatiota. Motivoituneen työntekijän toimintahalu ja tavoitteisiin suuntautuminen kuvaa motivoitunutta työntekijää. (Vartiainen, Matti & Nurmela, Kirsi. 2002, 188.)

Yrityksissä työhyvinvoinnilla on suora vaikutus tehtävän työn tuottavuuteen. Oman työpaikkansa viihtyvyyteen ja sitä kautta myös työn tuottavuuteen jokainen ihminen voi itse vaikuttaa. Työn mielekkyyteen ja sen myötä työmotivaatioon työyhteisössä vaikuttaa aina vallan ja vastuun jakaminen. (Manka, Marja-Liisa. 2007, 47.)

## 4 Hyvinvointi

Hyvinvoinnin määritelmä:

*”Hyvinvoinnin osatekijät jaetaan yleensä kolmeen ulottuvuuteen: terveyteen, materiaaliseen hyvinvointiin ja koettuun hyvinvointiin tai elämänlaatuun. Hyvinvointi-käsite viittaa suomen kielessä sekä yksilölliseen hyvinvointiin että yhteisötason hyvinvointiin. Yhteisötason hyvinvoinnin ulottuvuuksia ovat mm. elinolot, työllisyys ja työolot sekä toimeentulo. Yksilöllisen hyvinvoinnin osatekijöiksi taas luetaan sosiaaliset suhteet, itsensä toteuttaminen, onnellisuus ja sosiaalinen pääoma.”*  
(Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Keskeisiä käsitteitä)

Suomalaiset yritykset ovat saavuttaneet monella alueella vahvan aseman kansainvälisillä markkinoilla. Suomi on niittänyt kansainvälistä mainetta esimerkiksi innovaatiotoiminnassa, koulujen oppimistuloksissa sekä ympäristönsuojelussa ja näin kansalaisten materiaallinen hyvinvointi on osaltaan kasvanut nopeasti. Suomessa on monin osin paljon vähemmälle huomiolle jäänyt ihmisten arkielämään ja hyvinvointiin liittyvät pidemmän aikavälin muutokset, vaikka ne muodostavat perustan yhteiskunnan toimintamallien ja rakenteiden uudistamiselle. (Hämäläinen, Timo. 2006, 8.)

Työelämä voi aiheuttaa kahdenlaista painetta: positiivista ja negatiivista. Negatiivisen paineen alla henkinen jaksaminen voi olla koetuksella. Pitkäaikainen negatiivinen stressi järkyttää elimistön tasapainoa pitämällä sen jatkuvassa hälytystilassa. Positiivinen stressi taas tekee elämästä haasteellisen ja nautittavan. (Manka, Marja-Liisa. 2007, 35.)

Elämän laadun käsite ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä. Hyvinvointi, onnellisuus, tyytyväisyys, viihtyvyys ja elämäntapa ovat sellaisia käsitteitä, jotka liittyvät elämän laatuun. Elintaso samaistettiin aluksi hyvinvointiin. Taloudellisten indikaattoreiden järjestelmän kehittivät merkantilistit ja jonka avulla hyvinvointia haluttiin arvioida. He olettivat, että suoraviivainen riippuvuus vallitsi yhteiskunnan vaurauden ja sen hyvinvoinnin välillä. (Juuti, Pauli. 1991, Työsuojelurahasto. JTO tutkimuksia Sarja 6, 17–18.)

Tällä hetkellä ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä, kokonaisvaltaista ja ajantasaista hyvinvointiviitekehystä-huolimatta runsaasta hyvinvointitutkimuksesta ja uusien hyvinvointi-indikaattoreiden kehittämisestä. Tärkeää tutkimusta tehdään monilla eri tieteenaloilla hyvinvoinnin eri tekijöiden ymmärtämisen kannalta. Samaan aikaan nykyinen poliittinen keskustelu painottuu hyvinvointivaltioon ja perinteisiin niukkuusongelmiin. Julkisen keskustelun ytimeen eivät vielä ole nousseet uudet henkisen hyvinvoinnin ongelmat. Aiempaa epävarmemmassa, monimutkaisemmassa, tietointensiivisemmässä ja kiireisemmässä nyky-yhteiskunnassa kohdistuu paineita hyvinvointiin. Hyvinvoinnissa on yhdistettävä, kestävä kehitys muiden ulottuvuuksien kanssa huomioiden, nykyistä kokonaisvaltaisempi näkemys. Käytettävissä oleviin resursseihin ja valmiuksiin, elinympäristöjen laatuun, arkipäivän toimintoihin ja kokemuksiin sekä yksilöiden psykologisiin, materiaalsiin ja sosiaalsiin perustarpeisiin tulee yhdistää hyvinvoinnin perinteiset materiaaliset ja objektiiviset tekijät sekä sen henkisemmät ja subjektiivisemmat ulottuvuudet: tulee muodostaa laajempi hyvinvointiviitekehys. Täysimääräisesti uudet hyvinvointitarpeet eivät vielä ole vaikuttaneet talouteen ja päätöksentekoon. Moniin pitkälle kehittyneissä yhteiskunnissa esiintyviin sosiaalsiin ja psykologisiin tarpeisiin ei nykyinen markkinoiden tarjonta vielä vastaa. (Hämäläinen, Timo. 2013, 13.)

#### **4.1 Yksilön hyvinvointi**

Sekä yksilöiden että yhteisöjen elämässä hyvinvointi on yksi tavoitelluimmista asioista. Sitä ei ole kuitenkaan helppo määritellä käsitteenä. Yksilöllä on tarpeita ja hän voi hyvin, jos hän kykenee tyydyttämään tarpeitaan kohtuullisessa määrin. Hyvinvointi itsestään ei ole tarve. Hyvinvointia määritellään usein tarpeiden avulla tai paremminkin puuttuvan tarpeentyydytyksen avulla. Tällöin joudutaan tarkastelemaan pahoinvointia, siis olosuhteita, joiden vallitessa ihminen voi huonosti. Kaiken takana on ajatus, että kestätyään tietyn ajan, haitalliset olosuhteet voivat aiheuttaa sairautta, vaikka aina ei tiedetä niiden vaikutuksista. Työllä on keskeinen sija ihmisen elämässä ja siksi työ liittyy hyvinvointiin, vaikka kaikilla ei olekaan siihen samanlaisia reaalisia mahdollisuuksia. (Nakari, Maija-Liisa. 2003, 62.)

*"Kukoistaminen on enemmän kuin onnellisuus tai tyytyväisyys elämään. Totta, kukoistavat ihmiset ovat onnellisia. Mutta se ei vielä ole puoliakaan koko totuudesta. Hyvän olon lisäksi he TEKEVÄT hyvää – he lisäävät maailmaan arvoa. Ihmiset jotka kukoistavat ovat hyvin tiiviisti tekemisissä perheensä, työnsä ja yhteisönsä kanssa. Heitä ajaa tunne elämän tarkoituksesta: He tietävät miksi nousta ylös aamulla. Pyrkimys kukoistukseen on ylevä tavoite. Se ei ole vain itsensä tekemistä onnelliseksi. Kyse on siitä että tekee päivästä ja omasta elämästään arvokasta."* (Mattila, Antti S. 2009, Artikkelii)

## 4.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin määritelmä:

*"Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijä ja työyhteisö työskentelevät osaavasti ja tuottavasti turvallisessa ja terveellisessä työssä, hyvin johdetussa organisaatiossa kokien työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi."*

(TTL2008, Progress/application for programme vp/2007/005/371) (Leppänen, Anneli. 2010,3.)

Keskimäärin hieman yli puolet palkansaajista kokee työnsä henkisesti rasittavaksi. Työn epävarmuus, siihen liittyvä kiire ja työmäärän kasvu näkyvät psyykkisenä kuormituksena. Osittain valtion tuottavuusohjelman myötä myös valtion palveluksessa olevista kaksi kolmasosaa kertoo olevansa psyykkisesti kuormittuneita eli heillä on myös henkinen kuormittuneisuus kasvanut. (Manka, Marja-Liisa. 2011,15.)

Nykyaikaisen työsuojelun ja työolojen kehittämisen tärkeänä päämääränä on pidetty työtyytyväisyyttä eli työssä viihtymistä. Työtyytyväisyyttä on tutkittu erittäin paljon jo 1930-luvulta lähtien, mutta siitä huolimatta ilmiöön liittyy runsaasti epäselvyyksiä ja suoranaisia väärinkäsityksiä. Tyytymätön työntekijä on aina yrityksen kannalta huono työntekijä ja tyytyväinen työntekijä hyvä. Tämä lienee vieläkin yleinen peruskäsitys. Työsuoritus ei kuitenkaan välttämättä riipu työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyys on ensisijaisesti onnistuneen toiminnan tulos eikä sen aiheuttaja. (Pöyhönen, Terhi. 1987, 127.)



Työhyvinvoinnissa on kyse nimenomaan tunteesta, yksilön ja ryhmän kokemuksesta. Muutokset ja epävarmuus koettelevat työhyvinvointia, joka taas on olennainen osa organisaation suorituskkyä ja arjen toimintaa. Perustehtävään ja strategioihin linkittyvät kiinteästi työhyvinvointi ja sen kehittäminen. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, 2007. 4., Liite 7.)

Työnantajalla on päävastuu työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämisestä työpaikalla. Voidaankin puhua työkyvyn johtamisesta ja se on osa esimiestyötä ja johtamista. Myös jokainen työyhteisön jäsen on, työnantajan ja esimiehen lisäksi, omalta osaltaan vastuussa omasta ja työkavereiden työhyvinvoinnista ja työstä selviytymisestä. (Talentia, 2011. 3-4.)

Sekä yksilöön, työyhteisöön että työympäristöön kohdistuu hyvää työkykyä ylläpitävä ja työhyvinvointia edistävä toiminta, suunnitellusti. Lisäksi työntekijöiden ammatillista osaamista sekä työn tuottavuutta ja laatua edistetään. Näiden tavoitteena on hyvä työterveys ja työkyky. Paras vaikutus ja tulos saavutetaan ennakoivilla, koko työyhteisöön suunnatuilla toimilla vaikka tilannekohtaisesti tarvitaan myös yksilökohtaisia toimenpiteitä. (Talentia, 2011. 7.)

Hyvässä työyhteisössä vallitsee yhteisöllisyyden henki. Työ koetaan merkityksellisenä ja työyhteisö on turvallinen paikka ideoita. Siellä saa tehdä myös virheitä. Työyhteisössä voi kehittyä, mutta siellä ollaan myös tilintekovastuullisia työtehtävien toteuttamisesta. Siellä kannustetaan ja tunnustetaan yksilölliset suoritukset sekä palkitaan onnistumisesta. (Juuti, Pauli & Virtanen Petri. 2009, 65.)

Ihmiset menettävät hallinnan tunteen työhönsä, jos työyhteisössä perätään pakotetulla tavalla toteutettavia muutoksia. Samalla ihmiset alkavat suhtautua mekanistisella tai kielteisellä tavalla työhönsä. He stressaantuvat ja voivat palaa loppuun. Myös muutostilanteessa ihmisten pitää voida hyväksyä tunteensa. Ihmisille on sallittava tunteiden, myös kielteisten, ilmaiseminen työyhteisö tasolla. Työpaikalla on oltava mekanismeja näiden tunnelukkojen purkamiseksi, kun tunnelukkoja on päässyt kehittymään. Tunteita ei voi työstää napista painamalla vaan se vaatii aikaa. (Juuti, Pauli & Virtanen Petri. 2009, 137.)

Lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämiselle on, että ihminen voi hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisesti. Ihmisen ollessa sairas, hän ei useinkaan ole kykenevä tekemään työtä. Suorituksiin, jotka parhaimmillaan hyödyttävät asiakkaita, organisaatiota ja häntä itseään kykenee vain hyvinvoiva ja terve ihminen. (Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2004, 64.)

Työssä käytetään puolet arjen valveillaoloajasta, joten ei ole samantekevää kenenkään hyvinvoinnille miten tämä aika käytetään. Työntekijät tulevat aidosti onnellisemmiksi, kun otetaan käyttöön kaikki keinot ja työnvoimavarat. Mikä tekee työstä merkityksellistä, mielekästä ja milloin toteutuu se tilanne, jossa hyvinvointi on kaikkien työpaikan toimijoiden selvä etu ja vahvuus? (Hakanen, Jani. 2011, 20.)

Henkilöstön toimintakykyyn ja hyvinvointiin on panostettu puolustusvoimissa erityisesti 1990-luvun loppupuolelta lähtien. Henkilöstöstrategian periaatteiden mukaisesti kehitetään henkilöstön psyykkistä ja eettistä toimintakykyä sekä työhyvinvointia. Tavoitteena on kehittää toimintatapoja, rakenteita ja prosesseja sellaisiksi, että ne luovat edellytykset mielekkäälle työnteolle. Arkipäivän työskentelyssä kuin myös muutos- ja kriisitilanteissa turvataan yksilöiden toimintakyky ja hyvinvointi. Yhdenvertaisuussuunnittelun avulla kehitetään psyykkistä toimintakykyä ja työhyvinvointia työhyvinvointitoiminnan sekä edistetään tasa-arvoa. Kullakin tulosityksiköllä on vastuu työhyvinvointitoiminnan sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelun toteutuksesta. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2009, 21.)

Työhyvinvointitoiminnassa tulee toimenpiteiden ja kehittämistyön kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi myös työhön liittyviin tekijöihin, kuten työn ja työympäristön kehittämiseen, työyhteisön ja työorganisaation kehittämiseen ja osaamisen kehittämiseen. Työilmapiirikysely tukee myös työhyvinvointitoiminnan suunnittelua sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelua antamalla tietoa työhyvinvointiin ja tasa-arvoon liittyvistä kehittämistarpeista. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2010, 20., 21.)

Itsearviointien avulla tapahtuva toiminnan kehittäminen, työilmapiirikyselyjen toteutus ja henkilöstötilinpäätösten laadinta käynnistettiin puolustusvoimissa 1990-luvulla. Palkatun henkilöstön hyvinvointitoimintaa on kehitetty muodostamalla ja kehittämällä samalla

työhyvinvointitoiminnan sisältöä monipuolisemmaksi 2000-luvun alkupuolella. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 22.)

Sotilaspapisto on myös osallistunut henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen sekä muutosjohtamiseen ja työilmapiiriin liittyvään toimintaan, sen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä kriisiryhmätoimintaan. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, 25.)

Myös puolustusvoimauudistuksen muutostilanteissa joustavilla työaikajärjestelyillä ja hajautetun työn järjestelyin on tuettu työhyvinvointia sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2012, 8., Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013, 30.)

Työhyvinvoinnin räätälöity kehittäminen muutoksessa edellyttää huomion kohdentamista muutokseen itseensä. Myös ihmisiä tulee johtaa muutoksessa, ei riitä, että johdetaan pelkkiä muutoksia. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kohentaminen muutoksessa tarkoittavat laaja-alaista vastausten etsimistä esille nouseviin kysymyksiin muutoksen tarpeellisuudesta (muutoksen tavoite ja sen perustelut) ja uusista käytännöistä (mikä muuttuu ja keitä kaikkia muutos koskettaa). Jos puhutaan hyvin johdetusta muutoksesta, uudistuksen mahdollisesti negatiiviset vaikutukset työhyvinvointiin pyritään eliminoidaan tai ainakin minimoimaan. (Luomala, Anne. 2008, 3-4.)

Työhyvinvointi vaatii järjestelmällistä johtamista: strategian suunnittelua, toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Se ei synny organisaatiossa itsestään. Osana organisaation tavanomaista strategiatyötä työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet ja niiden saavuttamista voidaan arvioida. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten niin sanotun voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Vastuuta ei yksinään voi säilyttää esimiesten harteille vaan myös jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. (Manka, Marja-Liisa. 2011, 80.)

Työhyvinvoinnin käsite erillisenä tuntuu hieman keinotekoiselta, samoin kuin elämän laadun ja työelämän käsitteiden jyrkkä erottaminen. Laajempi hyvinvointimme elämässä kertoo myös siitä, miten voimme töissä. Vapaa-aika heijastuu kiistatta työhön ja työ vapaa-aikaan. Pahimmillaan työ

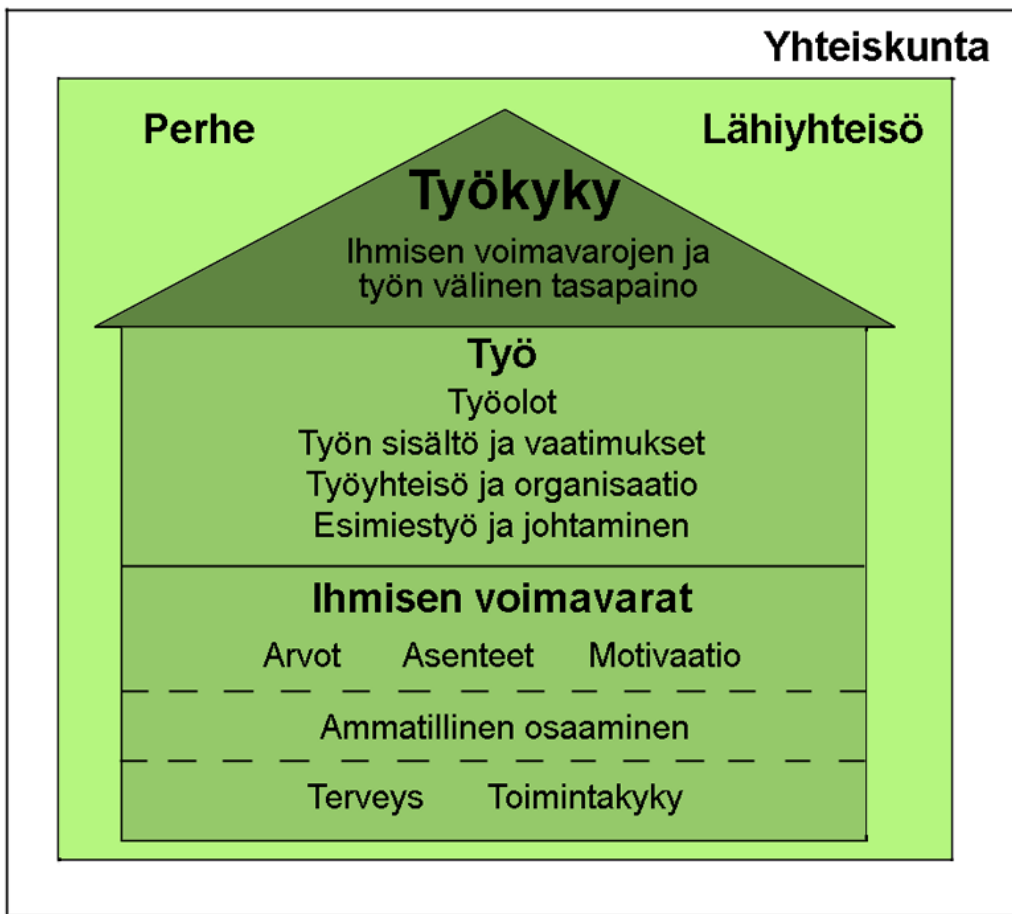
heikentää hyvinvointia ja parhaimmillaan se lisää sekä tukee sitä vapaa-ajalla. Vastaavasti pahimmillaan vapaa-aika heikentää hyvinvointia ja parhaimmillaan se lisää sekä tukee sitä työajalla. (KUVIO 1) (Aarnikoivu, Henrietta. 2010, 12.)

Tyytyväisyys elämään ja työhön, aktiivisuus, myönteinen asenne, epävarmuuden sietokyky ja itsensä hyväksyminen ovat henkisen hyvinvoinnin tunnusmerkkejä. Pahimmillaan työstä aiheutuva stressi tai henkinen kuormitus voi johtaa työuupumukseen ja se varmasti heikentää työntekijän henkistä hyvinvointia. Työilmapiirin ja työn henkisen kuormittavuuden selvittämisestä, hyvästä johtamisesta, selkeistä vastuualueista, arvostuksesta, yhteistyöstä, palautteen annosta ja turvallisista työoloista kostuu henkisen hyvinvoinnin ylläpito. (Tikkanen, Sami & Aapio, Lasse & Kaarnalehto, Anssi & Kammonen, Lasse & Laitinen, Jouko & Mikkonen, Jarmo & Pisto, Martti Herman. 2009, 156.)

Koska ihmisten tarpeet ovat hierarkkisia, myös fyysinen työympäristökin vaikuttaa työhyvinvointiin. Työympäristön toimivuuteen liittyvät ongelmat kannattaa usein korjata ensiksi, vasta sen jälkeen voidaan kehittää muita alueita kuten vuorovaikutuksen toimivuutta. Kaiken kaikkiaan fyysisiä työoloja laaja-alaisempi käsite on kuitenkin työhyvinvointi: se sisältää niin yksilön kuin organisaationkin ”hyvinvoinnin”. (Manka, Marja-Liisa. 2007, 51.)

*”Työhyvinvointi ja työkyky rakentuvat monista asioista, joihin vaikuttavat sekä henkilön omat voimavarat että työhön ja työntekoon liittyvät tekijät. Myös ulkopuolisella ympäristöllä on vaikutuksensa. Työkykyä on kuvattu monikerroksisena talona, jossa ihmisen voimavarat ja työn välinen tasapaino ovat kunnossa.”* (Talentia, 2011. 6.)

Kuviossa 1 on esitetty edellisen kappaleen sanoma kuvan muodossa ulkopuolisen ympäristön vaikutuksesta työhyvinvointiin ja työkykyyn.



KUVIO 1. Työkykytalo

(Juhani Ilmarinen, Työterveyslaitos [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi) -> Terveys ja työkyky (Talentia, 2011. 6.)

## 5 Turvallisuus

Turvallisuuden määritelmä:

*”Turvallisuus tarkoittaa vaarojen ja uhkien (riskin) poissaoloa, kuin myös psykologista kokemusta niiden poissaolosta. Turvallisuus esiintyy siis ilmiönä kaikkialla, missä esiintyy jonkinlaista vaaraa. Maailman monimutkaistuessa, verkottuessa myös turvallisuus saa uusia piirteitä. Turvallisuus on (usein) absoluuttisesti mahdotonta, joten turvallisuus on suhteellinen määre.”* (Turvallisuus, Wikipedia.)

On tärkeää, että henkilöstö kokee työnsä turvalliseksi ja pitää turvallisuutta tärkeänä asiana. He haluavat tehdä työtä turvallisesti ja riskit tiedostaen sekä vähentää niitä yhdessä työnjohdon kanssa. Mukana on tietysti myös joidenkin kohdalla välinpitämättömyyttä, joka näkyy myös siinä, etteivät he oikeastaan ole ollenkaan kiinnostuneita esimerkiksi selvityksistä tai selonteoista. Heidän mielestään infot, TYHY-päivät, koulutus- ja kahvitilaisuudet jne. ovat turhia ja vievät hyvää työaikaa keskellä päivää. *”Tehdään nyt vain töitä”*. *”Hanskat tippuvat”* vasta sitten, kun lopettamispäätös tulee. Siihen asti selvityksiin ja selontekoihin ei uskota, koska aina niistä on selvitty. Miksi emme selviäisi nytkin? Mutta onko välinpitämättömyys turvallisuutta heikentävä asia?

Mukana on jo tietysti välinpitämättömyyttä myös ajatustasolla. Tällaisia ovat henkilöt, joille mikään ei ole koskaan hyvin tai mikään ei riitä heille.

*”Työ on mukavaa ja porukan kanssa nauttii yhteiselosta. Ja saa heittää aivot nurkkaan joka aamu ja säästellä ne paukut illoiksi ja viikonlopuksi kotiin”*

Turvallisuus on tunne ja olotila, joka liittyy kaikkeen yksilön tai yhteisön toimintaan. Turvallisuuden puuttuminen käy ilmi vasta, kun jotain ennalta arvaamatonta tai ikävää tapahtuu. Muuten sitä pidetään usein selviönä. Turvallisuudesta jokaisella yksilöllä on oma käsityksensä. Omista kokemuksista, havainnoista ja yksilön oppimista asioista muodostuu yksilön turvallisuuskäsitys.

Kuten kuviosta 2 ilmenee, turvallisuuden tunne syntyy totutuista rutiineista, asioiden pysyvyydestä, luottamuksesta ja tapahtumien kulun ennustettavuudesta. Turvallisuus on yksilön

näkökulmasta määriteltynä olotila, johon ei liity huolia. Turvallisuus voidaan kuvata olotilaksi, jossa ei esiinny hallitsemattomia, ennalta arvaamattomia ja äkillisiä menetyksiä tai tappioita aiheuttavia tapahtumia. Turvallisuus pitääkin nähdä seurauksena tehdyistä asioista. (Tikkanen, Sami & Aapio, Lasse & Kaarnalehto, Anssi & Kammonen, Lasse & Laitinen, Jouko & Mikkonen, Jarmo & Pisto, Martti Herman. 2009, 13.)

<b>Turvallisuutta lisäävät:</b>	<b>Turvallisuutta vähentävät:</b>
- Varmuus tulevasta	- Epävarmuus tulevasta
- Luottamus	- Luottamuksen puute tai sen menettäminen
- Tilanteiden ennakoitavuus ja ennustettavuus	- Asiat ja tapahtumat, joihin ei itse voi vaikuttaa
- Tieto esiintyvistä onnettomuus-, tapaturma- ja vahinkoriskeistä ja niiden torjuntakeinoista	- Äkilliset ja ennalta arvaamattomat tapahtumat
- Harjoittelu toimintaan hätä- ja poikkeustilanteissa	- Tieto onnettomuuksien, tapaturmien ja rikosten mahdollisuudesta
- Avoin viestintä	- Osaamattomuus
	- Tiedon puute

## KUVIO 2. Turvallisuus ja turvattomuus

(Tikkanen, Sami & Aapio, Lasse & Kaarnalehto, Anssi & Kammonen, Lasse & Laitinen, Jouko & Mikkonen, Jarmo & Pisto, Martti Herman. 2009, 14.)

*”Sekä työyhteisöä että yksilöä kuormittavat muun muassa sellaiset rakennemuutokset, jotka heikentävät työturvallisuutta ja siten horjuttavat sekä toivoa että elämän hallintaa. Tähän voi liittyä työmäärän lisääminen työtekevien määrää vähentämällä. Tällöin toimintaa ja ratkaisuja ohjaavat sellaiset arvostukset ja valinnat, joissa ei käytännössä piitata ihmisen hyvinvoinnista ja voimavaroista. Tähän liittyy myös ristiriitainen viesti ikääntyville työntekijöille: toisaalta pyritään pidentämään työssäoloaikaa mutta käytännön valinnoissa ei osoiteta, että arvostetaan niitä, jotka ovat onnistuneet tässä. Ihmisen toiminnan ohjauksesta saatavaa tietoa voidaan käyttää yksipuolisesti: voimavarojen käytöntehtokkuuteen liittyvä asiantuntijatiieto otetaan nopeasti ja arvioimattakin käyttöön, muuta voimavarojen rajallisuudesta ja uusiutumisen välttämättömyydestä kertovat*

*selvitystulokset ohitetaan tai niitä ei oteta todesta. Tämä näkyy esim. siinä, että työntekijän oletetaan olevan saatavilla myös vapaa-aikoina, vaikka siitä ei ole sovittu. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yksilön ja työyhteisön tehokkuutta ja tuloksellisuutta ”ryöstöviljellään”. Seurauksena voi pahimmillaan olla usean työntekijän tai koko työyhteisön hyvinvoinnin vaarantuminen ja työkykyedellytysten äkilliseltä näyttävä romahtaminen.” (Kääriäinen, Maija. 2012. Työturvallisuuskeskus, 7.)*



## 6 Tutkimuksen taustaa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten jatkuvat rakennemuutokset vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen. Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään, miten motivaatio ja sitoutuminen työhön säilyvät jatkuvissa rakennemuutoksissa sekä onko niillä vaikutusta työn turvallisuuteen?

### 6.1 Tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia henkilökohtaisia tunteita rakennemuutokset ovat aiheuttaneet?
- Miten muutoksien aiheuttamat tunteet näkyvät henkilöstössä ja miten ne vaikuttavat motivaatioon ja sitoutumiseen?
- Miten rakennemuutokset vaikuttavat työn turvallisuuteen räjähdelaalla?
- Lisääntyvätkö sairauspoissaolot jatkuvissa rakennemuutoksissa?
- Selkiyttikö rakennemuutos henkilöstön mielestä toimintaa Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteessä?
- Onko henkilöstö valmis vaihtamaan asuinpaikkakuntaa ja omaa tehtäväänsä, jos rakennemuutos niin vaatii?

### 6.2 Tutkimusympäristö

Puolustusvoimissa on toteutettu ja toteutetaan tulevana vuosina useita organisaatiomuutoksia sekä selvityksiä samoista työtehtävistä ja -menetelmistä. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena oli Räjähdekeskuksen Ähtärissä toimiva henkilöstö, joka on ollut monessa muutoksessa ja selvityksessä mukana. Nykyistä tilannetta ”monimutkaistaa” osaltaan Ähtärissä vuonna 2008 perustettu Räjähdelaitos, jolloin Ähtäriin palkattiin lisää henkilöstöä. Sen jälkeen tuli ELKAKOP-projekti voimaan vuonna 2013, jolloin sekä vähennettiin että myös uudelleen järjesteltiin väkeä Ähtärissä (Puolustusvoimien ampumatarvikkeiden ja räjähteiden elinkaarenhallinnan kehittämishanke). ELKAKOP-projektiin liittyen puolustusministeri Stefan Wallin päätti joulukuussa

2011 maavoimien räjähdelain toimintojen uudelleenjärjestelyistä. Tällöin mm. Koeampumalaitos ja Räjähdelaitos lakkautettiin ja niiden toiminnot organisoitiin uudelleen 1.1.2013 aloittaneeseen Räjähdekeskukseen. Lisäksi päätös edellytti tarpeettomista tiloista ja alueista luopumista sekä valmiusvarastoinnin ja vartiostojen vastuorganisaatioiden vaihtumista. Uudelleenjärjestelyjen myötä vähenee räjähdelaialta vuosien 2011 - 2020 aikana yhteensä 157 tehtävää. Lisäksi 33 vartiointi- ja 33 turvallisuusalan tehtävää vähenee räjähdelain toimipisteistä. (Puolustusvoimien www-sivut)

Sama Ähtärin henkilöstö on jo vuoden 2013 tammikuun jälkeen ollut kerran selvityksen alla. Tämä selvitys saatiin päätökseen joulukuussa 2013. Tällä hetkellä (syksy 2014) on menossa Puolustusministeriön selvitys, joka koskee jälleen samaa henkilöstöä.

Puolustusvoimauudistuksen ratkaisumallissa henkilöstön vähennystarve vuoteen 2015 mennessä on yhteensä noin 2 200 henkilöä. Uudistus toteutetaan muuttamalla organisaatorakenne kolmiportaiseksi. Sotilasläänit johtoportaina sekä viisi joukko-osastoa lakkautetaan tai on jo lakkautettu. Lakkautettava joukko-osastot ovat Pohjois-Karjalan Prikaati, Ilmavoimien Teknillinen koulu, Pioneerirykmentti, Hämeen Rykmentti ja Lentosotakoulu. Meripuolustusalueet lakkautetaan ja tulevaisuudessa merivalvonta keskitetään merivoimien operaatiokeskukseen. Rannikkojoukkojen koulutus keskitetään Upinniemeen ja Dragsvikiin, Kotkan Rannikkopataljoona lakkautetaan. Lennostot lakkautetaan ja valvonta keskitetään ilmaoperaatiokeskukseen. Toiminnallisesti yhdistetään Lapin Ilmatorjuntarykmentti Jääkäriprikaatiin, Reserviupseerikoulu Maasotakouluun, Viestirykmentti Panssariprikaatiin ja Tykistörikaati Porin Prikaatiin. Joukko-osastojen rakennetta uudistetaan ja kevennetään kaikissa puolustushaaroissa keskittämällä hallintoa ja tukeutumalla tuotettuihin logistiikan järjestelyihin ja tukipalveluihin entistä keskitetympin. Lisäksi luovutaan vähemmän tärkeitä kiinteistöistä ja alueista. Puolustusvoimien hallintorakennemuutokset on toteutettu ja toteutetaan vuosina 2013 - 2014 ja uusi organisaatio ja toimintatapa otetaan käyttöön vuoden 2015 alussa. (Puolustusvoimien www-sivut)

Puolustusvoimien henkilöstrategian mukaan muutokset toteutetaan hyödyntämällä ensisijaisesti luontaista poistumaa ja noudattamalla hyvän työnantajan periaatteita. Hyvän työnantajan periaatteita ovat mm. henkilöstön uudelleen sijoittaminen, kouluttautuminen ja työllistymisen

tukeminen muualle valtionhallintoon tai yksityiselle sektorille. Muutoksen aikana kiinnitetään erityistä huomiota esimiesosaamiseen ja sen kehittämiseen, henkilöstön osaamisen, saatavuuden ja sitoutumisen varmistamiseen sekä yksilöiden toimintakyvyn ja hyvinvoinnin turvaamiseen. (Puolustusvoimien www-sivut)

### **6.3 Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös**

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston tulokinnan apuna käytetään, tehdyn kyselytutkimuksen lisäksi, puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksiä vuosilta 2009–2013. Ne kertovat puolustusvoimien palkatun henkilöstön tilannekuvan. Henkilöstötilinpäätöksissä muodostetaan kokonaiskuva siitä, miten palkatun henkilöstön määrä, laatu ja tahto vastaavat organisaation tehtäviä ja tavoitteiden toteuttamista.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksen tietoja hyödynnetään puolustusvoimissa henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstösuunnittelun tukena. Raportissa on käsitelty koko puolustusvoimien tunnusluvut. Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvuista osa raportoidaan puolustusministeriölle vuosiraportissa, niitä käsitellään vuosittain tulosneuvotteluissa ja esitellään puolustusvoimien yhteistoimintaelimessä.

Henkilöstötilinpäätös on osa henkilöstövoimavarojen johtamista ja se antaa perusteita muun muassa henkilöstöstrategian tuottamiseen ja sen toteutumisen seurantaan.

Palkatun henkilöstön tilannekuvan avulla muodostetaan kokonaiskuva siitä, miten palkatun henkilöstön määrä, laatu ja tahto vastaavat organisaation tehtäviä ja tavoitteiden toteuttamista. Lisäksi tarkastellaan sitä, onko tavoitteet saavutettu henkilöstövoimavarojen kannalta kustannustehokkaasti.

Henkilöstötilannekuvan seuranta on korostunut entisestään uudistuksen toimeenpanon aikana. Tilannekuvan perustan muodostavat oikein ja oikea-aikaisesti ylläpidetyt osaamis- ja henkilötiedot. Hallintoyksiköitä on kannustettu henkilöstötilannekuvan seurantaan myös siitä näkökulmasta, että

tietojen seuraaminen ja analysointi tuovat näkyväksi myös mahdolliset puutteet henkilötietojärjestelmän perustiedoissa. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013, 6.)

Tässä työssä tehdyn kyselytutkimuksen tuloksia peilataan henkilöstötilinpäätöksiin tunnuslukuihin. Vertailulla toivotaan saatavan työn pohdintaa ja johtopäätösten tekoa tukevaa tietoa.

## **7 Tutkimuksen toteuttaminen**

### **7.1 Tutkimuksen kohderyhmä**

Tässä opinnäytetyössä suoritettiin kyselytutkimus yhteensä 41 henkilölle, jotka edustivat puolustusvoimien eri henkilöstöryhmiä: siviilit, erikoisupseerit sekä upseerit. Johto-, suunnittelu tai asiantuntijatehtävissä heistä toimii 13 henkilöä. Toimistotehtävissä toimii 6 henkilöä sekä ammattitehtävässä toimii 22 henkilöä. Tutkimuksessa mukana olleista 18 oli naisia ja 23 miehiä. Vastaukset kysymyksiin saatiin jokaiselta Räjähdekeskuksen Ähtärissä toimivalta työntekijältä, joten kyseessä on ns. kokonaistutkimus. Kyselytutkimuksen tuloksia peilattiin Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksiin vuosilta 2009–2013. Puolustusvoimissa tehdään henkilöstötilinpäätös joka vuosi.

### **7.2 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyön tutkimusosuuden tarkoituksena oli päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen; kuten esimerkiksi tulosten kuvailu prosenttikuvioiden avulla. (Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2003, 129.)

Määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetään täsmällisiä ja laskennallisia, ihmistieteissä usein tilastollisia, menetelmiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään esim. vertaamaan saatuja tuloksia aikaisemmin tehtyjen tutkimusten johtopäätöksiin. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan muodostaa intervalli- ja suhdeasteikollisia käsitteitä, joita vahvempien tilastomatematiikkaisten menetelmien käyttö vaatii. (Tuomivaara, Timo 2005, 30.)

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin kvantitatiivinen osuus kyselytutkimuksena kyselylomakkein, jotka jokainen vastaaja täytti. Resursseja panostettiin kyselyjen analysointiin ja siksi lisättiinkin joidenkin kysymysten/väittämien kohdille avoin lisäkysymys ”perustele vastauksesi”. Tässä

opinnäytetyössä kyselytutkimuksen tuloksia pyritään soveltuvien osin peilaamaan aikaisemmin tehtyihin henkilöstötilinpäätösten tuloksiin.

### 7.3 Kyselytutkimusaineiston kerääminen

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin järjestämällä tilaisuus, jossa Räjähdekeskuksen Ähtärissä työskentelevät henkilöt kokoontuivat täyttämään kyselytutkimusta. Henkilön ollessa pois ko. tilaisuudesta hän sai kyselytutkimuslomakkeen sisäisessä postissa ja ohjeet täyttämisestä sekä palautuksesta omaan sähköpostiinsa. Joukko oli jaettu sitten, että tuotantotyöntekijät olivat yhtenä joukkona ja hallinto-osaston henkilöstö toisena joukkona. Näin tehtiin siksi, että kyselyn täyttämiseen varattu tila oli rajallinen.

Alkuperäisestä tilaisuudesta poissa oli yksi tuotantotyöntekijä ja hallinto-osaston tilaisuudesta puuttui neljä henkilöä. He saivat kyselylomakkeensa postitse ja vastasivat määräaikaan mennessä. Yksi tilaisuus kesti tunnista puoleen toista tuntiin. Kyselytutkimukset tehtiin vuonna 2014 maaliskuuhun aikana. Kyselylomake on esitetty opinnäytetyön liitteessä 1 ja siitä saadut vastaukset kootusti liitteessä 2. Tämä opinnäytetyö edellytti myös lupaa Puolustusvoimilta, koska työ käsittelee henkilöstöä. Lupa tutkimuksen tekemiselle saatiin Maavoimien esikunnan suunnitteluosastolta. Luvan takaraja on vuoden 2014 loppuun. Lupaehtoihin kuuluu muun muassa, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Lisäksi tutkimusaineistona kertyvä tietomassaa tulee käyttää ja säilyttää henkilötietolain sekä hyvän tutkimusetiikan mukaisesti.

Opinnäytetyön lisätutkimusaineistona käytettiin Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksiä vuosilta 2009–2013. Henkilöstötilinpäätökset ovat julkisia asiakirjoja, joten niiden käyttöön tutkimusaineistona ei ole rajoitteita.

## 7.4 Tutkimuksen luotettavuudesta

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Tämän vuoksi aina kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja.

Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta monin keinoin. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetti mittauksessa tai tutkimuksessa tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Erilaisia tilastollisia menettelytapoja on kehitetty kvantitatiivisissa tutkimuksissa, joiden avulla voidaan arvioida mittareiden luotettavuutta. Tutkimuksen arviointiin liittyy myös toinen käsite eli validiteetti (pätevyys). Validiteetti on mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkija kuvittelee tutkivansa asiaa, mutta mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa todellisuutta. Esimerkiksi jos vastaajat ovat käsittäneet kyselylomakkeen monet kysymykset aivan toisin ja jos tutkija käsittelee saatuja tuloksia oman alkuperäisen ajattelumallin mukaisesti, tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä. Näin ollen mittarit aiheuttavat tuloksiin virhettä. (Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula. 2003, 213–214.)

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätösraportissa on käsitelty koko puolustusvoimien henkilöstöstä kertovat tunnusluvut. Henkilöstötilinpäätös on osa henkilöstövoimavarojen johtamista ja siitä saadaan perusteet henkilöstöstrategian tuottamiseen ja sen toteuttamisen seurantaan. Koko tilannekuva muodostetaan palkatun henkilöstön tilannekuvan avulla. Tämä kertoo vastaako henkilöstön määrä, laatu ja tahto organisaation tehtäviä sekä tavoitteiden toteuttamista. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta henkilöstötilinpäätös on yksi osa ja se antaa perusteita muun muassa henkilöstöstrategian tuottamiseen ja sen toteutumisen seurantaan. Henkilöstötilinpäätöksessä tarkastellaan onko tavoitteet saavutettu henkilöstövoimavarojen kannalta tehokkaasti. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013, 6.)

Henkilöstötilinpäätöstä voidaan pitää luotettavana, koska se perustuu puolustusvoimissa sinä vuonna tehtyihin erilaisiin tutkimuksiin kuten esimerkiksi työilmapiirikyselyyn.

Koska puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöstä verrataan saatuihin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tuloksiin, voidaan tätä tutkimuksen osaa pitää luotettavana tämän tutkimustyön tavoitteita huomioitaessa.

## **7.5 Tutkimustulosten analysointi**

Kyselylomakkeiden aineisto siirrettiin Microsoftin Excelin-taulukoihin kysymyksittäin, jonka jälkeen ne kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin. Päätelmien teko perustuu havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin, mm. tulosten kuvailu prosenttiosuuksien avulla ja tulosten merkittävyyden tilastollinen testaus. Tutkimuksessa muuttujat muodostetaan esimerkiksi taulukkomuotoon ja aineiston saatetaan tilastollisesti tai muulla tavalla käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2003, 129.)

Kyselytutkimuksen puhtaaksikirjoittamisvaiheessa lisättiin analyysiin myös kyselytutkimuksessa olleiden lisäkysymysten; ”Perustele vastauksesi”, vastaukset. Ne kirjoitettiin niin kuin tutkittavat henkilöt olivat ne kirjoittaneet eikä niissä muutettu mitään, ei edes oikeinkirjoitusta.

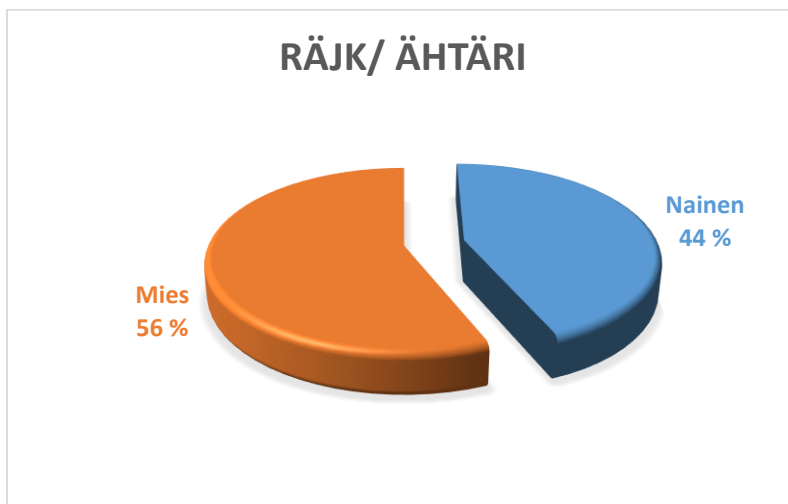


## 8 Tutkimuksen tulokset

### 8.1 Taustakysymykset

#### 8.1.1 Sukupuolijakauma

Kuviossa 3 on esitetty kyselytutkimukseen osallistuneiden sukupuolijakauma.



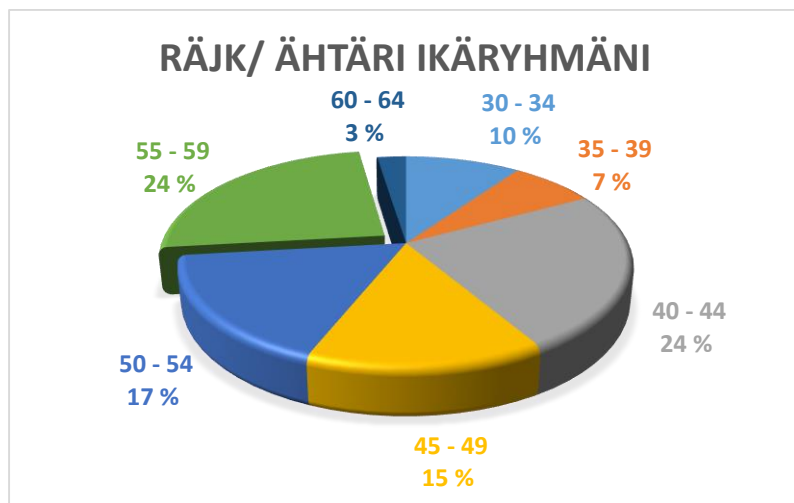
KUVIO 3. Kyselytutkimukseen osallistuneiden sukupuolijakauma

Poikkeaa puolustusvoimien sukupuolijakaumasta, jossa miehiä 80,5 % ja naisia 19,5 % (2013).

Tutkittavan henkilöstön sukupuolijakaumasta miehiä oli 56 % ja naisia 44 %.

### 8.1.2 Ikäryhmät

Kuviossa 4 on esitetty kyselytutkimukseen osallistuneiden ikäjakauma.

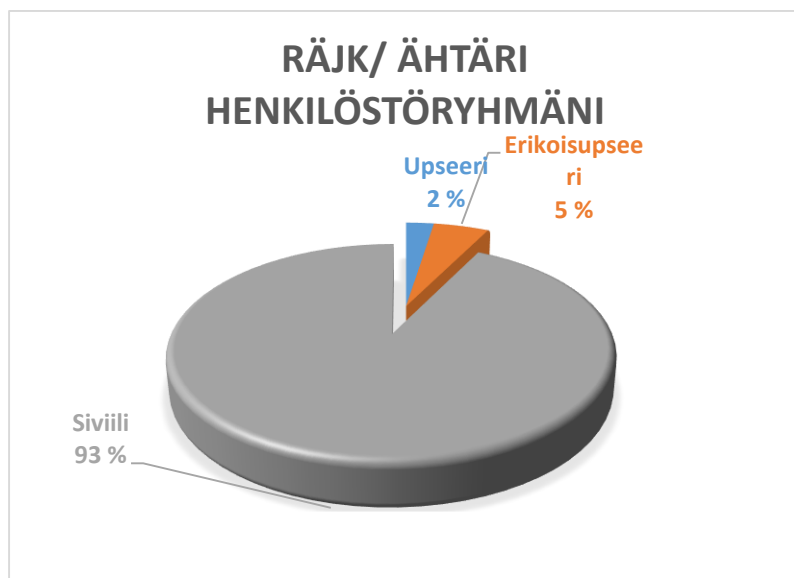


KUVIO 4. Tutkimukseen osallistuneiden ikäjakauma

Tutkimuksen ikäjakauma poikkeaa puolustusvoimien ikäjakaumasta, jossa suurin ikäryhmä oli 45–49 vuotiaat 19,5 % (2013). Tutkimuksen suurimpia ikäryhmiä olivat 40–44 (24 %) ja 55–59 vuotiaat (24 %). Tutkimukseen osallistuneista 45 vuotta ja vanhempia oli 59 %.

### 8.1.3 Henkilöstöryhmät

Kuviossa 5 on esitetty kyselytutkimukseen osallistuneiden henkilöstöryhmät.

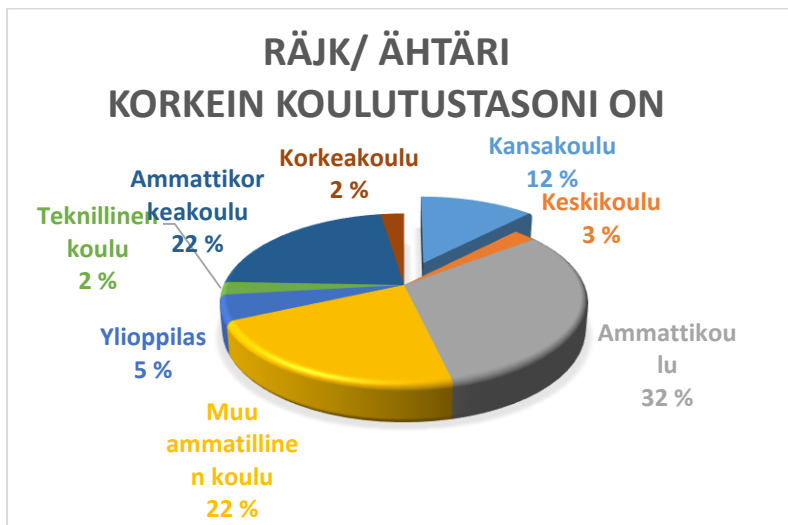


KUVIO 5. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöstöryhmä

Poikkeaa puolustusvoimien henkilöstöryhmäjakaumasta, jossa sotilaiden osuus oli 59,9 % (2013). Tutkimuksessa sotilaiden osuus oli 7 %.

#### 8.1.4 Koulutustaso

Kuviossa 6 on esitetty kyselytutkimukseen osallistuneiden korkein koulutustaso.



KUVIO 6. Tutkimukseen osallistuneiden korkein koulutustaso

Tutkimuksessa kahdeksalla henkilöllä eli 20 %:lla ei ole mitään ammatillista koulusta.

### 8.1.5 Muutoksista tiedottaminen

Kuviossa 7 on esitetty kyselyn väite, että uudistuksista ja muutoksista sekä muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää.



KUVIO 7. VÄITE: Uudistuksista ja muutoksista sekä muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää

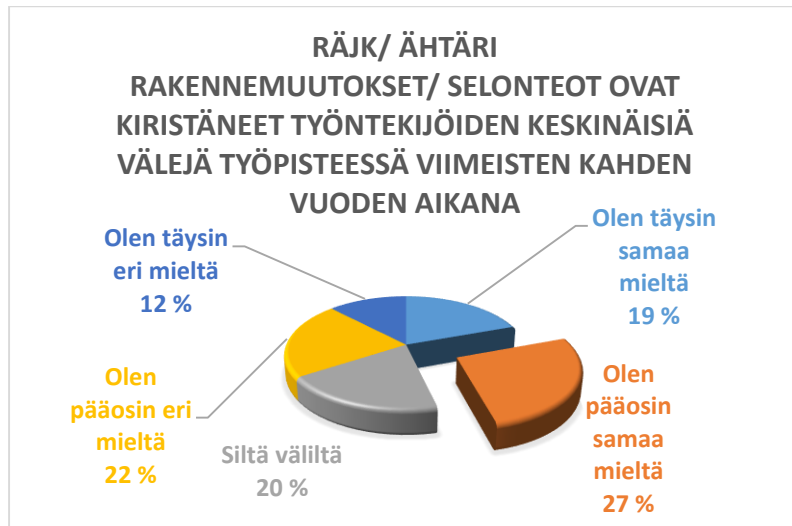
Henkilöstöstä on 61 % ollut tyytyväinen tiedottamiseen. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *"Prosessissa" mukana olevana tietoa tulee ovista ja ikkunoista*
- *Liian paljon muutoksia, tiedottamisessa odotetaan että asiat täysin valmiita-keskeneräisistä tiedottaminen jäänyt pois -> Lisää epätietoisuutta, kun kuitenkin asioita "vuotaa", paljon tietoa jää vain johtohenkilöille*
- *Koskaan ei voi liikaa tiedottaa!!*
- *Tiedotteita on tullut ehkä vähän liikaakin joka suunnalta ettei oikein pysty suodattamaan itselle/ itseään koskevia tietotulvasta.*
- *Oma joukko-osastoni on toki antanut sen tiedon mitä on pystynyt. Yleisesti tiedottaminen on ollut melko niukkaa ja jopa totuutta kaunistelevaa*
- *Esimiehet ovat tiedottaneet, jos on ollut tiedotettavaa, mutta onko heille tiedotettu kaikki mahdollinen*
- *Viikoittain keskustellaan*
- *Aina tiedotettu, kun on tiedotettavaa. Median paine aiheuttaa sen että tiedotus tapahtuu yhtaikaa yleiseen tietoisuuteen*

- *Tieto on yleensä tullut, mutta myöhässä verrattuna esim. tiedotusvälineisiin*
- *On ollut omasta aktiivisuudesta/ halukkuudesta kiinni kuinka paljon tietoa on halunnut saada*
- *Joistakin asioista tulee tietoa, joistakin ei millään*
- *Tiedotusta uudistuksista ja muutoksista on ollut reilusti, mutta tiedottamisen taso ei ole vastannut odotuksia*
- *Olen ollut tyytyväinen tiedottamiseen*
- *Riittävästi palavereja*

### 8.1.6 Työntekijöiden keskinäiset välit

Kuviossa 8 on esitetty kyselyn väite, että rakennemuutokset/ selonteot ovat kiristäneet työntekijöiden keskinäisiä välejä työpisteessä viimeisten kahden vuoden aikana.



KUVIO 8. VÄITE: Rakennemuutokset/ selonteot ovat kiristäneet työntekijöiden keskinäisiä välejä työpisteessä viimeisten kahden vuoden aikana

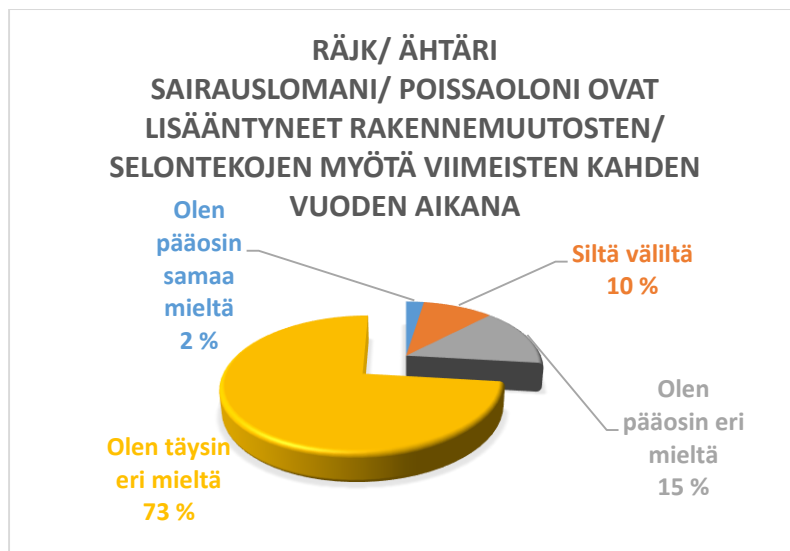
Henkilöstöstä on ollut 46 % sitä mieltä, että rakennemuutokset ja selonteot ovat kiristäneet työntekijöiden keskinäisiä välejä. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *Ei kaikkien kanssa, mutta löytyy myös kiristyneitä välejä*
- *Työilmapiiri on selvästi heikentynyt.*
- *Joidenkin väleihin on varmasti ollut vaikutusta*
- *En ole ainakaan itse havainnut sellaista*
- *Tehtävämuutokset talon sisällä ovat aiheuttaneet kyräilyä*
- *En ole ainakaan huomannut mitään sellaista*
- *Epävarmuus tulevasta tietenkin kiristää kaikkien välejä*
- *Mietitään omaa tulevaisuutta*
- *Työpisteessä ei, mutta ehkä esikunnan ja työpisteiden välillä esiintyy vitutusta*

## 8.2 Työmotivaatio ja sitoutuminen

### 8.2.1 Omat poissaolot

Kuviossa 9 on esitetty kyselyn väite, että sairauslomani/poissaoloni ovat lisääntyneet rakennemuutosten/ selontekojen myötä viimeisten kahden vuoden aikana.



KUVIO 9. VÄITE: Sairauslomani/poissaoloni ovat lisääntyneet rakennemuutosten/selontekojen myötä viimeisten kahden vuoden aikana

Henkilöstöstä 88 % kokee, että omat poissaolot eivät ole lisääntyneet rakennemuutosten/selontekojen myötä. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *Työt hoidetaan oli tilanne mikä tahansa*
- *Ei siitä johtuvia poissaoloja.*
- *Ei vaikutusta*
- *Turhan takia ei ole sairauslomaa haettu!!*
- *En ole ollut sairauslomalla kahteen vuoteen*
- *En ole ollut sairauslomalla ko. aikana*
- *Oma keho oireilee stressin takia*



- *Sairauslomat olleet ihan muista syistä*
- *En ole ollut sairauslomalla*
- *Monta syytä poissaoloihin*
- *Ei vaikuta asiaan millään tavalla*
- *Ei ole vaikuttanut terveyden tilaani*

### 8.2.2 Muiden poissaolot

Kuviossa 10 on esitetty kyselyn väite, että muiden poissaolot ovat lisänneet omaa työkuormaani viimeisen kahden vuoden aikana.



KUVIO 10. VÄITE: Muiden poissaolot ovat lisänneet omaa työkuormaani viimeisen kahden vuoden aikana

Henkilöstöstä 63 % kokee, että muiden poissaolot eivät ole lisänneet heidän omaa työkuormaa.

Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *Ei poissaoloja lähimmillä työtovereilla/ henkilöillä, joita sijaistan*
- *Poissaolot pysyneet samalla tasolla useita vuosia*
- *Työkuorma on lisääntynyt kaiken kaikkiaan viime vuosina*
- *Hetkellisiä vaikutuksia on ollut*
- *Sijaisuustehtävä muutenkin*
- *Nykyisessä työpisteessä ei, mutta edellisessä kyllä*

### 8.2.3 Psyykkinen ja fyysinen terveydentilanne

Kuviossa 11 on esitetty kyselyn väite, että rakennemuutokset ovat vaikuttaneet haitallisesti psyykkiseen/ fyysiseen terveydentilanteeseen.



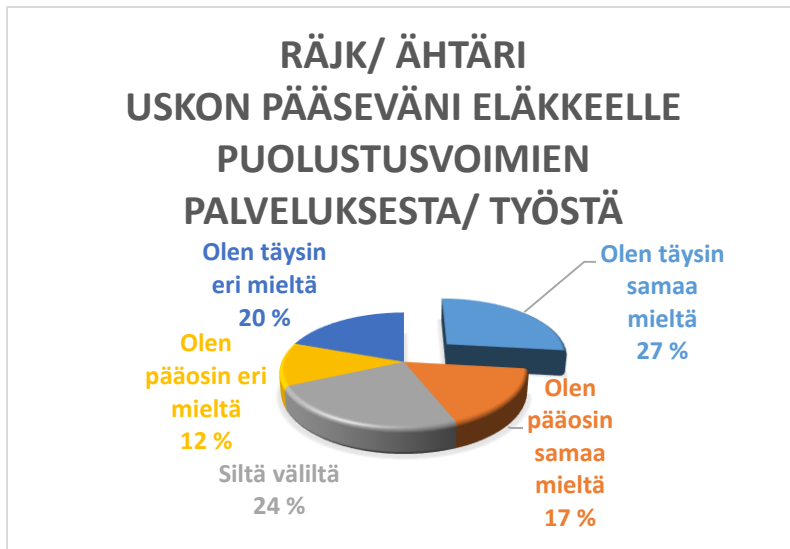
KUVIO 11. VÄITE: Rakennemuutokset ovat vaikuttaneet haitallisesti psyykkiseen/ fyysiseen terveydentilanteeseen

Henkilöstöstä 56 % kokee, että rakennemuutokset eivät ole vaikuttaneet heidän terveydentilaansa. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *Osaltaan vaikuttaa yleisvireyteen, kun koko ajan eletään muutoksessa*
- *Henkisesti varmasti jokainen on tiukoilla*
- *Väsynyt olo on lähestulkoon koko ajan eikä fyysisetä terveydentilasta meinaa jaksaa huolehtia*
- *Ei vaikutusta*
- *Ei ole ollut vaikutusta*
- *Terveydentilassa ei ole ollut muutoksia*
- *Stressi on lisääntynyt*
- *En ole huomannut*
- *Vaikea sanoa miten olisi terveydentila muuttunut ilman rakennemuutoksia*

### 8.2.4 Eläköityminen puolustusvoimien palveluksesta

Kuviossa 12 on kyselyn esitetty väite, että uskon pääseväni eläkkeelle puolustusvoimien palveluksesta/ työstä.



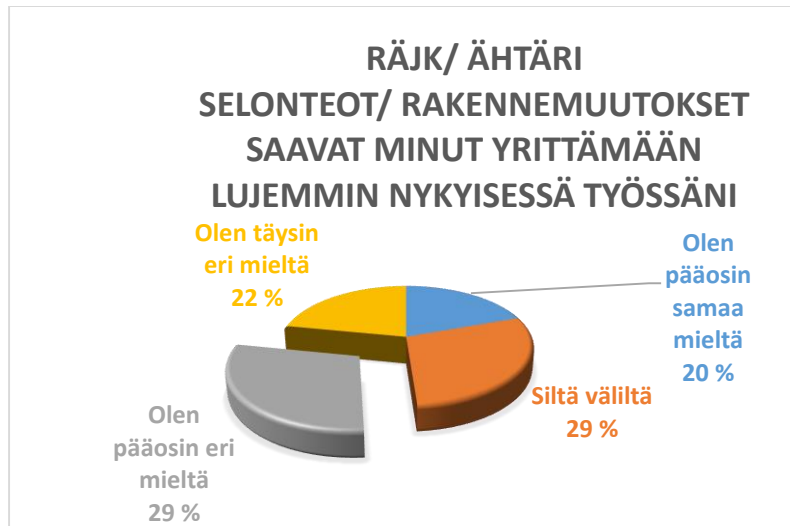
KUVIO 12. VÄITE: Uskon pääseväni eläkkeelle puolustusvoimien palveluksesta/ työstä

Henkilöstöstä 32 % ei usko eläköityvänsä puolustusvoimien palveluksesta. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *Hmm! Viisi kuukautta.....*
- *En usko olevani Puolustusvoimien palveluksessa niin kauan.*
- *Tällä muutossyklillä se ei ole mitenkään mahdollista!!*
- *Ei oikein siltä näytä tulevaisuus*
- *Ei voi tietää mitenkä muutokset myllertää*
- *Kyllä pääsen eläkkeelle 1.1.2016*
- *Suuret ikäluokat vie edut edeltä pois. Eläkeikä nousee ja rationalisoinnit vie työt alta ennen eläkeikää*
- *Eipä ole kristallipalloa tai näkijää*
- *Harras toive, mutta muutakin voisi tehdä*
- *Tietenkin se olisi paras vaihtoehto, mutta ei ole tullut suunniteltua asioita ihan niin pitkälle*

### 8.2.5 Tehokkuus työssä

Kuviossa 13 on esitetty kyselyn väite, että selonteot/rakennemuutokset saavat minut yrittämään lujemmin nykyisessä työssäni.



KUVIO 13. VÄITE: Selonteot/rakennemuutokset saavat minut yrittämään lujemmin nykyisessä työssäni

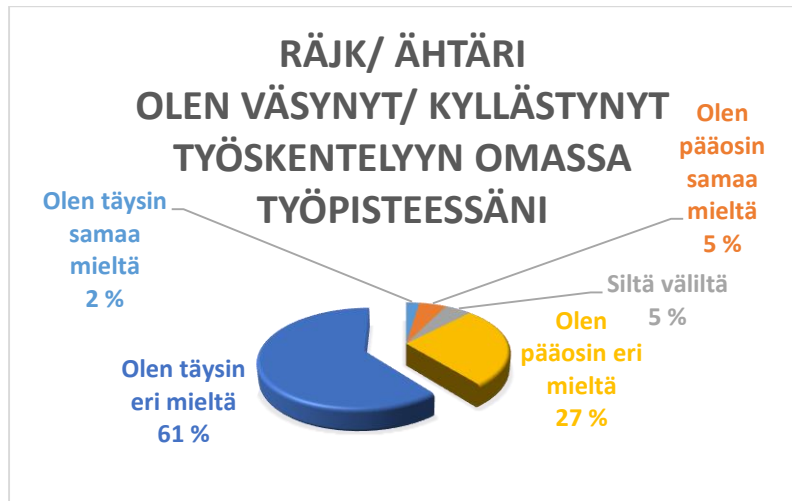
Henkilöstöstä 51 % on kokenut, että selonteot/rakennemuutos ei saa heitä yrittämään työssään enempää. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *Muutokset ovat olleet aina osa työtä, jotka vaan on tehtävä*
- *Miksi, jos omia töitä ei ole ensi vuonna vaan ne tehdään Joensuussa*
- *Päinvastoin. Miksi?*
- *Yritän tehdä normaalistikin työni mahdollisimman hyvin*
- *Ei rakennemuutokset vaikuta*
- *Ei ole vaikutusta työmotivaatioon*
- *Ei tahdo enää löytyä paukkuja*
- *Muutoksia on ollut jo niin monta vuotta, että ne ei enää vaikuta jokapäiväiseen elämään*
- *Miksi pitäisi yrittää lujemmin??*
- *Ei juuri tule mietittyä tuolla tavoin!!*

## 8.3 Turvallisuus

### 8.3.1 Väsymys ja kyllästyminen

Kuviossa 14 on esitetty kyselyn väite, että olen väsynyt/kyllästynyt työskentelyyn omassa työpisteessäni.



KUVIO 14. VÄITE: Olen väsynyt/kyllästynyt työskentelyyn omassa työpisteessäni

Henkilöstöstä 88 % ei ole ollut väsynyt/kyllästynyt työskentelyyn omassa työpisteessä.

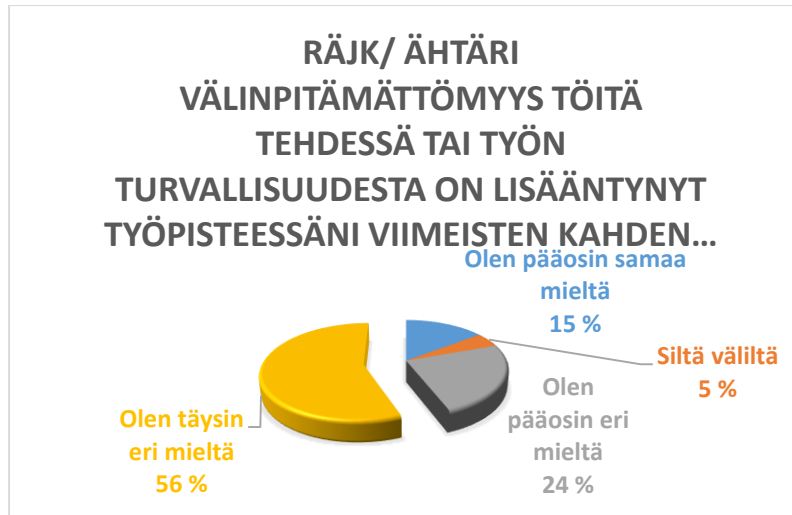
Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- Väsynyt kyllä, kun tulevaisuuskin on epäselvä. Koko ajan mennään vastauksilla ”Ei voi vielä tietää, katsotaan nyt.....”
- Välillä väsynyt jatkuvaan muutokseen.
- Joskus!!
- Jatkuvaa muutosta ja epävarmuutta
- Työni on ihan OK!!
- Oma työpisteeni on paras työpiste
- En ole väsynyt enkä ole kyllästynyt työpisteeseeni
- Hyvä työyhteisö
- Työ on haastavaa ja se panee jaksamaan
- Viihdyn työssäni ja työpaikassani

- *Olen erittäin mielelläni nykyisessä työpisteessä*
- *Näin se vaan on!!!*
- *Työ on mukavaa ja porukan kanssa nauttii yhteiselosta. Ja saa heittää aivot nurkkaan joka aamu ja säästellä ne paukut illoiksi ja viikonlopuksi kotiin*
- *En ole kyllästynyt! Olen tyytyväinen tehtävääni Puolustusvoimissa*

### 8.3.2 Välinpitämättömyys ja työn turvallisuus

Kuviossa 15 on esitetty kyselyn väite, että välinpitämättömyys töitä tehdessä tai työn turvallisuudesta on lisääntynyt työpisteessäni viimeisten kahden vuoden aikana.



KUVIO 15. VÄITE: Välinpitämättömyys töitä tehdessä tai työn turvallisuudesta on lisääntynyt työpisteessäni viimeisten kahden vuoden aikana

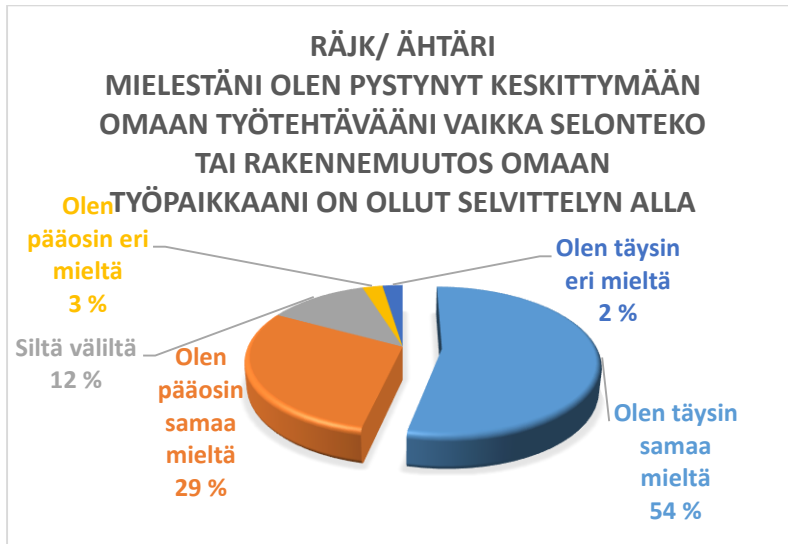
Henkilöstöstä 80 % kokee työnsä turvalliseksi omassa työpisteessään. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *Henkilöitä on vähentynyt. Vastuu on lisääntynyt. Henkilöt ovat hyvin sitoutuneita töihinsä.*
- *Vaikka motivaatio on laskenut, niin tehtäväni hoidan aina niin hyvin kuin voin*
- *En ole ainakaan itse havainnut sellaista*
- *TTA-analyyseissä myös työntekijät fundeeraamassa riskejä*
- *Ei ole ollut vaikutusta työturvallisuuteen*
- *En ole huomannut muutosta*
- *En ole huomannut*
- *Työt tehdään ehkä jopa paremmin kuin ennen*
- *Turvallisuus ja huolellisuus ovat tärkeitä asioita*



### 8.3.3 Keskittyminen omaan työtehtävään rakennemuutoksen aikana

Kuviossa 16 on esitetty kyselyn väite, että mielestäni olen pystynyt keskittymään omaan työtehtävääni vaikka selonteko tai rakennemuutos omaan työpaikkaani on ollut selvittelyn alla.



KUVIO 16. VÄITE: Mielestäni olen pystynyt keskittymään omaan työtehtävääni vaikka selonteko tai rakennemuutos omaan työpaikkaani on ollut selvittelyn alla.

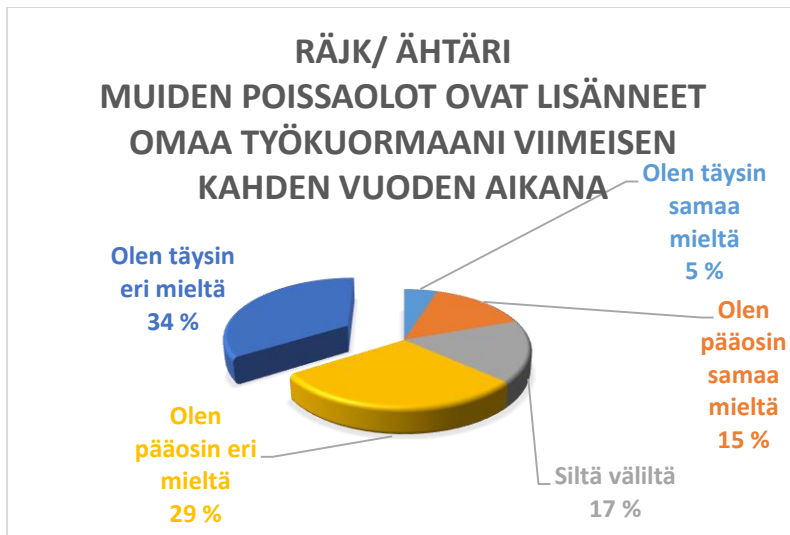
Henkilöstöstä 83 % kokee, että on pystynyt keskittymään omaan työtehtäväänsä vaikka rakennemuutos tai sen selvittely on ollut käynnissä. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *Työt hoidetaan, mutta kyllä muutokset vaikuttavat työn tekoon ja ilmapiiriin*
- *Välillä keskittyminen on "herpaantunut"*
- *Ei ole vaikuttanut työtehtävääni*
- *Olen mukana selvittelyissä*
- *Turha miettiä tulevaa*
- *Eipä tuo toimistorottien paperinpyörittely mitään omaan keskittymiseen vaikuta*

## 8.4 Jaksaminen

### 8.4.1 Muiden poissaolot ovat lisänneet omaa työkuormaani

Kuviossa 17 on esitetty kyselyn väite, että muiden poissaolot ovat lisänneet omaa työkuormaani viimeisen kahden vuoden aikana.



KUVIO 17. VÄITE: Muiden poissaolot ovat lisänneet omaa työkuormaani viimeisen kahden vuoden aikana

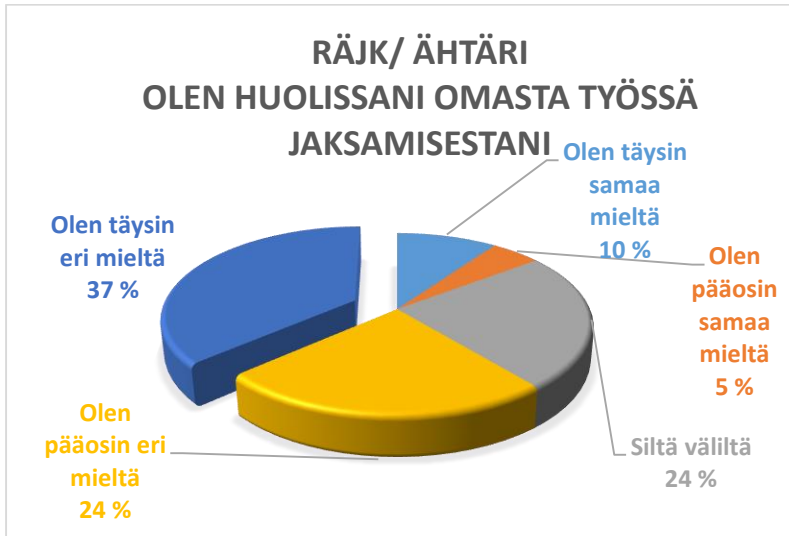
Henkilöstöstä 63 % kokee, että muiden poissaolot eivät ole lisänneet heidän työkuormaansa.

Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *Ei poissaoloja lähimmillä työtovereilla/ henkilöillä, joita sijaistan*
- *Poissaolot pysyneet samalla tasolla useita vuosia*
- *Työkuorma on lisääntynyt kaiken kaikkiaan viime vuosina*
- *Hetkellisiä vaikutuksia on ollut*
- *Sijaisuustehtävä muutenkin*
- *Nykyisessä työpisteessä ei, mutta edellisessä kyllä*

### 8.4.2 Oma jaksaminen

Kuviossa 18 on esitetty kyselyn väite, että olen huolissani omasta työssä jaksamisestani.



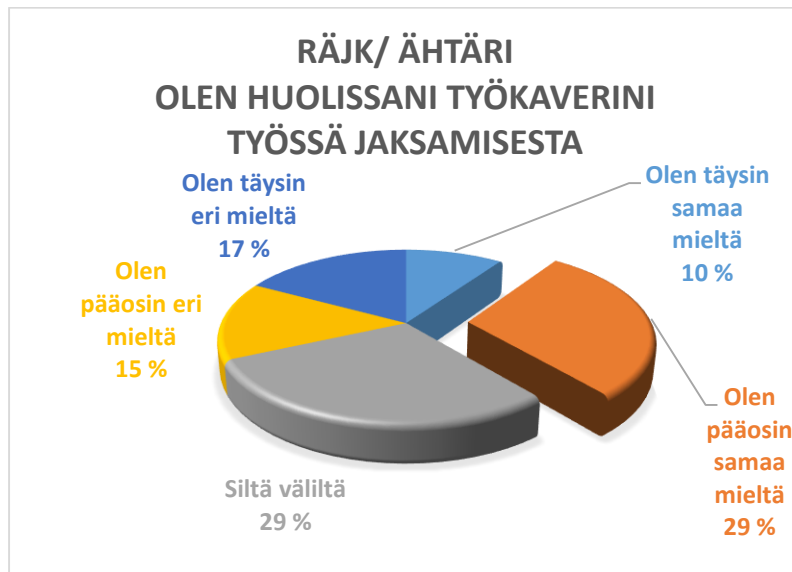
KUVIO 18. VÄITE: Olen huolissani omasta työssä jaksamisestani

Henkilöstöstä 61 % eivät ole huolissaan omasta jaksamisestaan. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *Työn pitää motivoida!*
- *Ei riitä jos ainoa mitä työstä saa on palkka*
- *Kaikki epävarmuustekijät vaikuttavat päivittäiseen jaksamiseen*
- *Kyllä sitä jaksaa, kun on välillä neljä viikkoa eläkkeellä ja neljä viikkoa töissä*
- *Eipä ole tullut sellaiset ajatukset tähän mennessä mieleen*
- *Vahva kokemus ja rutiini vie vielä eteenpäin*
- *Tietenkin olen. Riittääkö terveys ja jaksaminen*
- *Terveydentilasta huolissaan oleminen ja terveyden kestämisestä*
- *Hyvin täällä jakselee*

### 8.4.3 Muiden jaksaminen

Kuviossa 19 on esitetty kyselyn väite, että olen huolissani työkaverini työssä jaksamisestani.



KUVIO 19. VÄITE: Olen huolissani työkaverini työssä jaksamisesta

Henkilöstöstä 32 % ei ole huolissaan työkaverin jaksamisesta. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

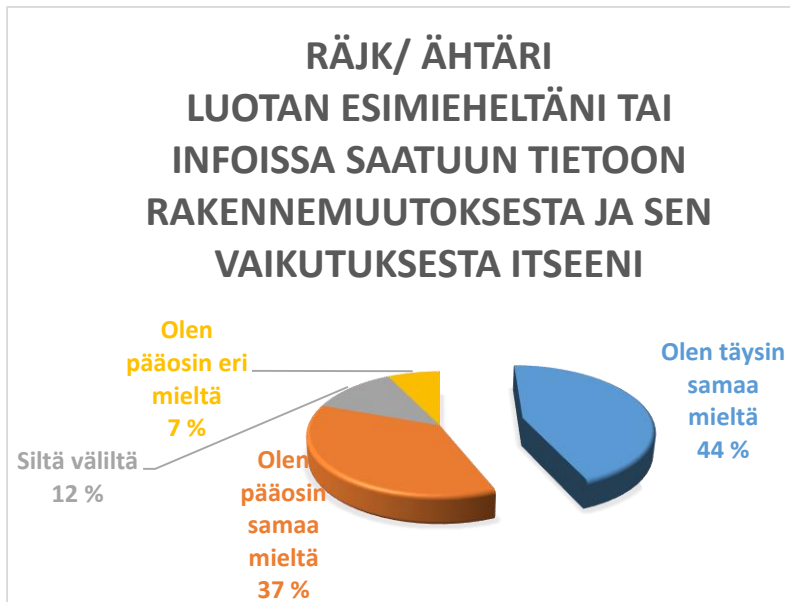
- *Huoli työkavereiden jaksamisesta kuuluu esimiehen tehtäviin ja korostuu muutostilanteessa*
- *Samat fiilikset lähimmällä työkaverilla*
- *Kaikki epävarmuustekijät vaikuttavat päivittäiseen jaksamiseen*
- *Haluaisin kyllä yrittää helpottaa ja auttaa työtehtävissä, mutta aina ei oma aikani riitä omiin töihin saatikka sitten auttamiseen....*
- *Joidenkin kohdalla olen, koska ei kaikki mene kertomaan esim. esimiehelle tuntemuksiaan*
- *Enhän minä voi tietää työkaverini työstä miten jaksaa olla töissä*
- *En ole havainnut työssä jaksamisen puutetta kenessäkään, tosin aivan varmahan ei tuollaisesta asioista voi tietenkään koskaan olla*
- *Organisaatio viety niin ohueksi, että kaikki asiat ja ongelmat kasautuu samoille henkilöille. Ei seuraajasuunnitelmia eikä todellisia sijaisia*
- *Rakennemuutoksilla ei ole ollut näkyvää muutosta työilmapiiriin*
- *Kaverista on huolehdittava. Jos vain pystyn auttamaan jaksamisessa, tietenkin autan*
- *Joistakin*

- *En ole huomannut mitään ongelmia asian suhteen*
- *Epävarmuus tulevaisuudesta*

## 8.5 Johtaminen

### 8.5.1 Luotan esimiehiin ja infoihin rakennemuutoksen tiedottamisessa

Kuviossa 20 on esitetty kyselyn väite, että luotan esimieheltäni tai infoissa saatuun tietoon rakennemuutoksesta ja sen vaikutuksesta itseeni.



KUVIO 20. VÄITE: Luotan esimieheltäni tai infoissa saatuun tietoon rakennemuutoksesta ja sen vaikutuksesta itseeni

Henkilöstöstä 81 % luottaa esimieheltä tai infoissa saatuihin tietoihin rakennemuutoksesta.

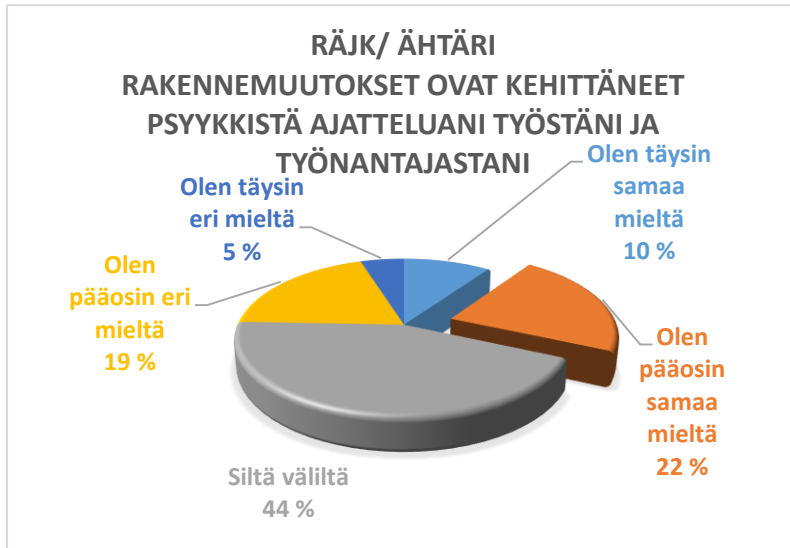
Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- Jos esimieheni ei tiedä mitä teen vuonna 2015 niin en voi luottaa mihinkään, no virka säilyy
- Esimieheni on tuonut tietooni kaikki ne asiat, jotka minua koskevat tässä muutoksessa. Toki myös esimiehenikään ei varmasti tiedä vielä tulevista muutoksista
- Pakkohan siihen on luottaa paremman tiedon puutteessa
- Esimieheltäni saamaani infoon luotan, mutta heille annettu info ylempää..... enpä tiedä
- Välillä jää tunne, että asiat on sovittu ”poikaporukassa”. Infot toteutetaan vain YT-lain vaatimuksesta.
- Saadut tiedot ovat pitäneet paikkansa
- Eipä voi olla luottamatta. Mihin sitten muuhun voisi luottaa

- *Päätökset tehdään ylhäällä useissa eri esikunnissa, muuttuvat helposti ja joskus oikea ja vasen käsi tekee eri asioita tietämättä mitä toinen tekee*
- *Olen saanut esimiehiltäni tarvittavaa tietoa rakennemuutoksesta*

### 8.5.2 Psyykkistä ajattelua työstä ja työnantajasta rakennemuutoksessa

Kuviossa 21 on esitetty kyselyn väite, että rakennemuutokset ovat kehittäneet psyykkistä ajatteluani työstäni ja työnantajastani.



KUVIO 21. VÄITE: Rakennemuutokset ovat kehittäneet psyykkistä ajatteluani työstäni ja työnantajastani

Henkilöstöstä 24 % on sitä mieltä, että rakennemuutokset eivät ole kehittäneet heidän psyykkistä ajatteluaan työstään ja työnantajastaan.

Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluja väitteeseen:

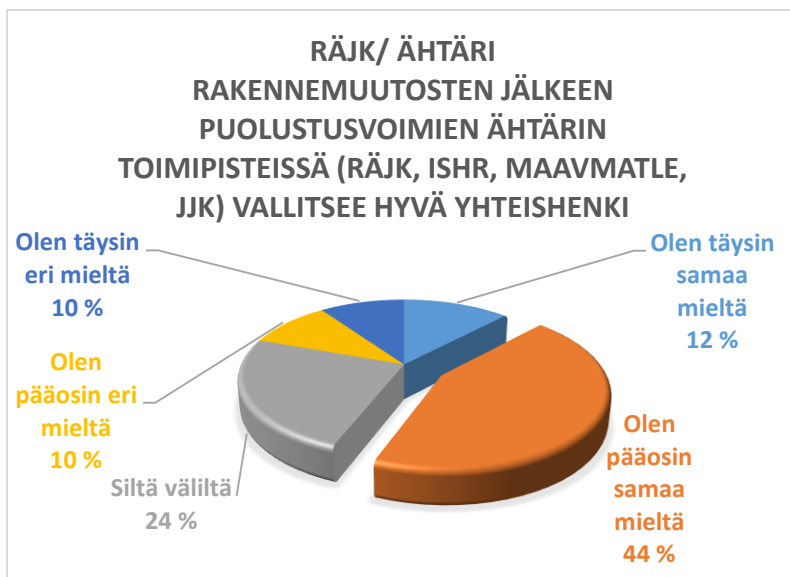
- *Muutosprosessin ”läpiviennissä” on joutunut käsittelemään erilaisia henkilöitä, tilanteita, asioita joihin ei aiemmin ollut joutunut perehtymään samalla tavalla.*
- *Kyllä varmasti! Ajatustyö käy koko ajan, mutta se ei tarkoita, että kaikki ajatukset olisivat positiivisia.*
- *Muutoksissa on oppinut ottamaan asiat aika rauhallisesti, asiat ei etukäteen murehtimalla ja hyperventiloimalla parane tai muutu*
- *On kyllä enemmän joutunut ajattelemaan työn tarkoitusta ja työnantajan näkökulmasta asioita*
- *Ei vaikutusta*
- *Tietääkö työnantaja mitä on tekemässä. Tuntuu ettei selvää suuntaa ole*
- *Usein hankala ymmärtää ruohonjuuritasolla, että mitä muutoksia halutaan*



## 8.6 ELKAKOP-rakennusmuutoksen jälkeen

### 8.6.1 Rakennemuutosten jälkeen Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteessä vallitsee hyvä yhteishenki

Kuviossa 22 on esitetty kyselyn väite, että rakennemuutosten jälkeen Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä (RÄJK, ISHR, MaavMatLE, JJK) vallitsee hyvä yhteishenki.



KUVIO 22. VÄITE: Rakennemuutosten jälkeen Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä (RÄJK, ISHR, MaavMatLE, JJK) vallitsee hyvä yhteishenki

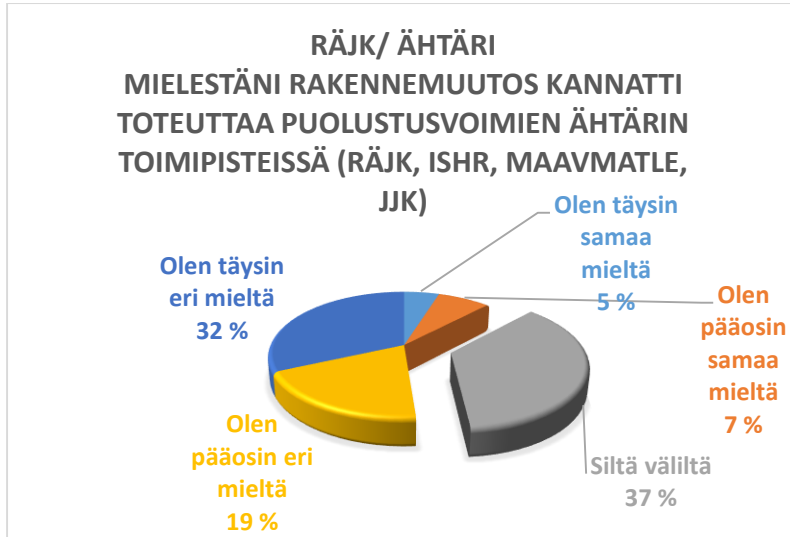
Henkilöstöstä 56 %:n mielestä rakennemuutosten jälkeen Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä vallitsee hyvä yhteishenki. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *TIP kyselyn perusteella henki on kokonaisuutena hyvä, mutta toimipisteiden kesken on eroja. Toisaalta toimipisteen henki voi olla hyvä, mutta se ei ole "samanlainen" Räjähdekeskuksen muiden toimipisteiden kanssa.*
- *En tiedä, mutta olen kuullut paljon juttuja mitkä eivät tue hyvää yhteishenkeä*
- *Tuntuu, että jokainen on täysin oma "porukkinsa"*
- *Yhteishenki on OK ja yhteistyö sujuu, vaikka rakennemuutos on tuonut haasteita mm. työhyvinvoinnin ja liikunnan suunnitteluun*
- *Yhteishenkeen vaikutti selvästi, kun ihmiset jaettiin eri organisaatioihin*
- *Jäljelle jäi vanhat jermut, joiden kanssa läpikäyty vastaavia muutoksia 90-luvulta asti ja vielä nyt on vielä samat henkilöt, jotka oli entisessä varikossa. Tulevaisuus pelottaa miten käy kun tulee uudet henkilöt remmiin*

- *Eri joukko-osastot hakevat vielä paikkojaan. Yhteishenki ei ole sama kuin ennen rakennemuutosta*
- *Eroja tulee kun eri esimiehet ym. taustalla*

### 8.6.2 Rakennemuutos kannatti toteuttaa Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä

Kuviossa 23 on esitetty kyselyn väite, että mielestäni rakennemuutos kannatti toteuttaa Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä (RÄJK, ISHR, MaavMatLE, JJK).



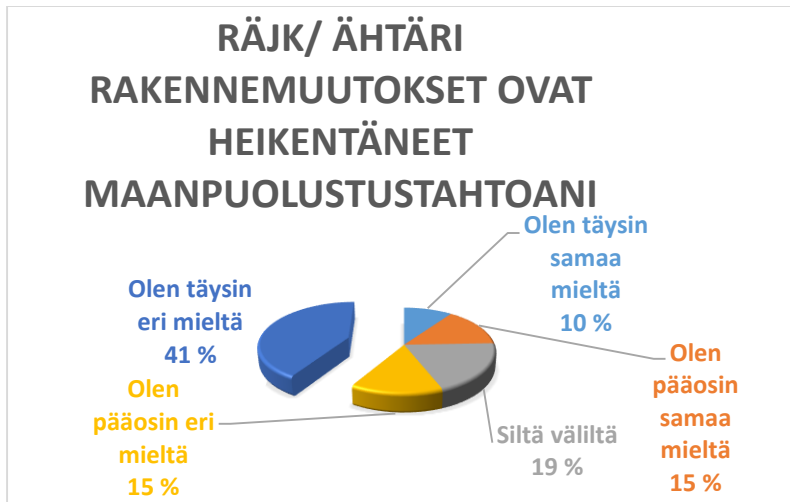
KUVIO 23. VÄITE: Mielestäni rakennemuutos kannatti toteuttaa Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä (RÄJK, ISHR, MaavMatLE, JJK)

Henkilöstöstä 12 %:n mielestä rakennemuutos kannatti toteuttaa Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *Räjähdelaitos oli parempi*
- *Ei onnistunut toteutus. Ehkä olisi kannattanut suunnitella muutos paremmin*
- *En tiedä kaikkia vaikuttimia muutoksen tarpeellisuuteen, mutta Räjähdelaitos oli todella toimiva nuoresta iästä huolimatta*
- *Sekavaa seurakuntaa puuttuu piispa*
- *Eri organisaatioitten alla toimiminen hajottaa porukkaa ja vaikeuttaa jokapäiväistä toimintaa*
- *Organisaatioiden ja henkilöstön intressit niin erilaisia*
- *Lopputuloks on sama muutoksen jälkeen, joten asian olisi voinut varmaan fiksumminkin hoitaa*

### 8.6.3 Maanpuolustustahto

Kuviossa 24 on esitetty kyselyn väite, että rakennemuutokset ovat heikentäneet maanpuolustustahtoa.



KUVIO 24. VÄITE: Rakennemuutokset ovat heikentäneet maanpuolustustahtoa

Rakenne muutokset eivät ole heikentäneet henkilöstöstä 56 % maapuolustustahtoa. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

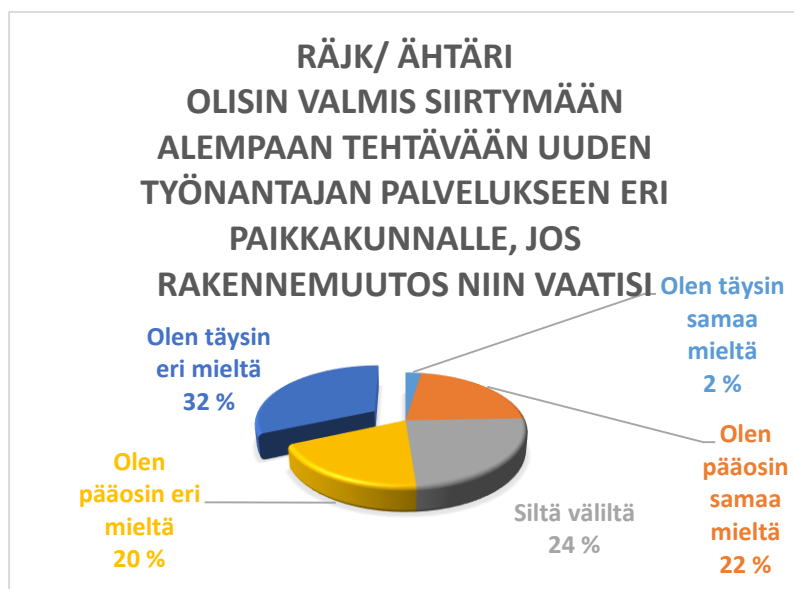
- *En osaa sanoa – kuitenkin olen siviili en sotilas – tavallaan usko menee tähän ”järjestelmään” -> Niin paljon myllerrystä ja muutosta*
- *Siviilityössä ei vaikutusta*
- *Ei ehkä maanpuolustustahtoa, mutta uskoa puolustusvoimiin ”hyvänä työnantajana”*
- *Vaikea sanoa, aika ajoin vaikutusta*
- *Maanpuolustustahtoa ei heikennä mikään*
- *Aina välillä irtisanomisen uhka läsnä!!*
- *Työ ja maanpuolustustahto ovat kaksi eri asiaa*
- *Jatkuva muutos luo epävarman tunteen johdon kyvystä toteuttaa pitkän aikavälin suunnitelmia*
- *Epävarmuus tulevasta ei vaikuta maanpuolustustahtooni*
- *Lisää epävarmuutta*
- *Valtion taloudellinen panostus maanpuolustukseen huolettaa*

- *Eivät ole heikentäneet maanpuolustustahtoaani*

## 8.7 Rakennemuutoksien vaikutus työtehtäviin ja valmius muuttua itsekin

### 8.7.1 Alemman tehtävän kiinnostus rakennemuutoksessa

Kuviossa 25 on esitetty kyselyn väite, että olisin valmis siirtymään alempaan tehtävään uuden työnantajan palvelukseen eri paikkakunnalle, jos rakennemuutos niin vaatisi.



KUVIO 25. VÄITE: Olisin valmis siirtymään alempaan tehtävään uuden työnantajan palvelukseen eri paikkakunnalle, jos rakennemuutos niin vaatisi

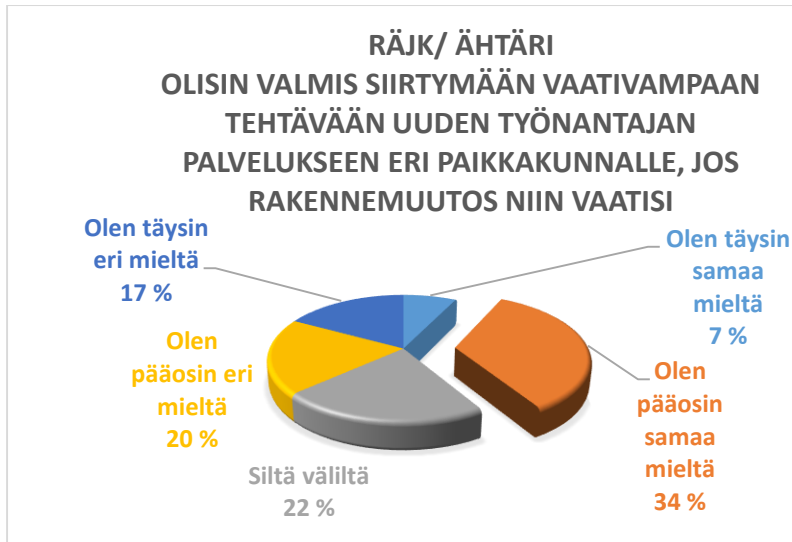
Henkilöstöstä 52 % ei olisi valmis siirtymään alempaan tehtävään, jos rakennemuutos niin vaatisi. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- *Tässä tilanteessa ns. vanhuuseläkkeen kynnyksellä olisi harkittava tarkoin työn mielekkyyden ja sijainnin suhteen*
- *Riippuu tietysti tehtävistä -> Paljon alemmas ei voi mennä*
- *Jostakin se palkka on saatava kiinteiden kulujen kattamiseksi*
- *Jos löytyisi mielekäs tehtävä*
- *Hankkisin uuden ammatin opiskelemalla tai oppisopimuksen avulla*
- *Muutto ei onnistu, koska taloa ei saa myytyä tällä paikkakunnalla. Muuten ko. menettely kävisi*
- *Jos työmatka ei ole kohtuuttoman pitkä ja työ on mielekästä*
- *Kovasti olisi mietittävä muuttoa eri paikkakunnalle. Alempi tehtävä ei mietitytä yhtään, olisin valmis*
- *Voisi hengähtää ja miettiä tulevaisuutta*

- *Jos työ ja ilmapiiri työpaikalla ovat yhtä mukavia kuin täällä, mikä ettei!!*
- *Eläkkeelle*
- *En mielelläni lähtisi toiselle paikkakunnalle*

### 8.7.2 Vaativamman tehtävän kiinnostus rakennemuutoksessa

Kuviossa 26 on esitetty kyselyn väite, että olisin valmis siirtymään vaativampaan tehtävään uuden työnantajan palvelukseen eri paikkakunnalle, jos rakennemuutos niin vaatisi.



KUVIO 26. VÄITE: Olisin valmis siirtymään vaativampaan tehtävään uuden työnantajan palvelukseen eri paikkakunnalle, jos rakennemuutos niin vaatisi

Henkilöstöstä 41 % olisi valmis siirtymään vaativampaan tehtävään, jos rakennemuutos niin vaatisi. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

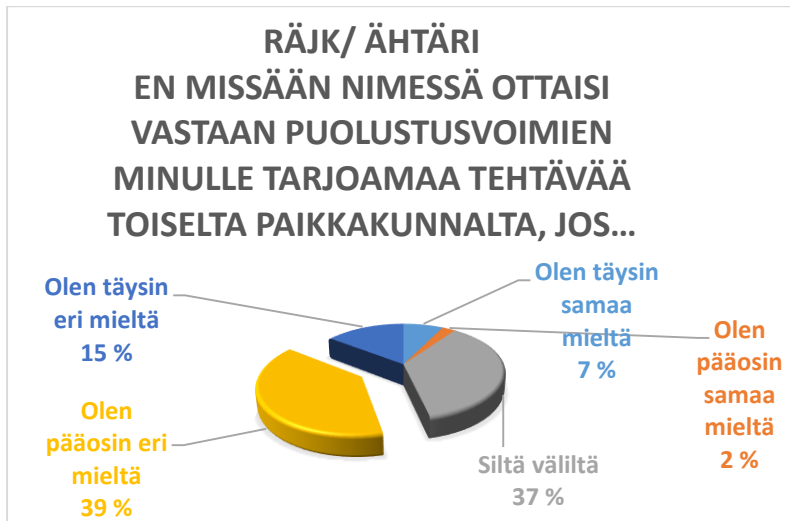
- *Tässä tilanteessa ns. vanhuuseläkkeen kynnyksellä olisi harkittava tarkoin työn mielekkyyden ja sijainnin suhteen.*
- *Kuitenkaan esim. Joensuuun Palvelukeskukseen en ollut valmis lähtemään.*
- *Uudet haasteet lisäisivät varmasti tuntuvasti motivaatioita*
- *Riippuen paikkakunnasta!*
- *Työmatka vaikuttaa. En vaihda asuinpaikkakuntaa*
- *Jos muullekin perheelle löytyisi töitä, opiskelupaikat yms.*
- *Jos työttömyys on toinen vaihtoehto niin kyllä*
- *Stressi nykyisellä tehtävän vaativuudella riittää. Keho ei kestäisi lisäpaineita*
- *Työmatkan pituus ja tehtävä vaikuttaa*
- *Muutto eri paikkakunnalle mietityttäisi*
- *Vaativampi asiantuntijatehtävä eikä yhtään alaista*



- *Jos työ ja ilmapiiri työpaikalla ovat yhtä mukavia kuin täällä, mikä ettei!!*
- *Tarvitsisi lisäkoulutusta vaativampiin tehtäviin*

### 8.7.3 Paikkakunnan vaihto, jos rakennemuutos niin vaatisi

Kuviossa 27 on esitetty kyselyn väite, että en missään nimessä ottaisi vastaan Puolustusvoimien minulle tarjoamaa tehtävää toiselta paikkakunnalta, jos rakennemuutos niin vaatisi.



KUVIO 27. VÄITE: En missään nimessä ottaisi vastaan Puolustusvoimien minulle tarjoamaa tehtävää toiselta paikkakunnalta, jos rakennemuutos niin vaatisi

Henkilöstöstä 54 % eli 22 henkilöä ottaisi vastaan Puolustusvoimien työtä uudelta paikkakunnalta, jos rakennemuutos niin vaatisi. Seuraavassa on esitelty vastaajien sanallisia perusteluita väitteeseen:

- Riippuu niin paljon paikkakunnasta esim. Tampereelle lähtisin
- Haluaisin jatkaa Pv:llä
- Riippuen paikkakunnasta!
- Riippuu tietenkin tehtävästä ja paikkakunnasta
- Jos muut asiat järjestyisivät, olisi mahdollista, asunto yms.
- Riippuu työtehtävästä ja etäisyydestä
- Riippuu tehtävästä
- Riippuu tehtävästä
- Työmatka/ paikkakunnan vaihto
- Harkittava olisi ottaisinko tehtävää
- Isommassa organisaatiossa olisi paremmin paikkoja

- *Ehkä työpaikka jossain käsivarren tietämillä ei juuri houkuttelisi*
- *Ottaisin työn vastaan*

## 8.8 Henkilöstötilinpäätöksien ja tutkimustulosten vertailu

Henkilöstön ikärakenne on Ähtärissä erilainen kuin puolustusvoimien koko ikärakenne.

Puolustusvoimien ikärakenteessa suurin yksittäinen ikäryhmä oli 45–49-vuotiaat eli 19,5 % (2013). Räjähdekeskuksen Ähtärin toimipisteen ja hallinto-osaston suurimmat ikäryhmät ovat 40–44 ja 55–59-vuotiaat kummassakin 10 henkilöä 41 henkilöstä, eli kummassakin 24,4 % koko henkilöstöstä.

Räjähdekeskuksen Ähtärissä toimiva henkilöstö poikkeaa koko puolustusvoimien henkilöstöryhmäjakaumasta, jossa sotilaiden osuus oli 59,9 % (2013). Ähtärissä sotilaiden osuus on vähäinen eli 7 %. Räjähdekeskuksen Ähtärissä toimivasta henkilöstöstä naisten osuus on koko henkilöstöstä 44 %, kun taas koko puolustusvoimissa naisten osuus on 19,5 % (2013).

Ähtärissä työilmapiiirikyselyiden tuloksien keskiarvot ovat olleet samalla tasolla kuin koko puolustusvoimissa eli kokonaistyötyytyväisyyden keskiarvo on 4,1/ 5:stä. Vuonna 2013 Räjähdekeskuksen Ähtärin toimipisteen työilmapiiirikyselyssä sai me-henki/työilmapiiiri arvon 4,4/5 ja työnimu 4,5/ 5. Nämä olivat parempia kuin koko puolustusvoimien luvut, jotka olivat 4,2 ja 4,0.

## 9 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä suoritettiin kyselytutkimus 41 henkilölle, jotka edustivat puolustusvoimien eri henkilöstöryhmiä: siviilit, erikoisupseerit sekä upseerit. Tutkimuksessa mukana olleista 18 oli naisia ja 23 miehiä. Vastaukset kysymyksiin saatiin jokaiselta Räjähdekeskuksen Ähtärissä toimivalta työntekijältä, joten kyseessä on ns. kokonaistutkimus. Kyselytutkimus oli näin hyvin kattava.

Tutkimustuloksista ei uskoisi, että tämä joukko on ollut koko ajan enemmän tai vähemmän selvityksen tai muutoksen alla. Jos tämä työyhteisö saisi rauhassa keskittyä tekemään työtään ilman rakennemuutoksia tai selvityksiä, niin varmasti tästä työyhteisöstä saisi paljon irti.

Työhyvinvoinnin osalta 10 vuotta sitten ministeriö, puolustusvoimien johto sekä henkilöjärjestöjen edustajat sopivat, että työhyvinvoinnissa siirrytään avoimuuteen tiedottamisessa ja uudistuksien sekä muutoksien esiin tuomisessa. Tässä puolustushallinnolla on paljon parannettavaa.

Tutkimuksessa oli myös sellaisia ihmisiä, jotka ovat toista mieltä työn keskeyttävien ”infojen ja palaverien” tärkeydestä, vaikka ne koskisivat rakennemuutoksia/selontekoja: *”Liikaa!!!”,* *”SYVÄLTÄ!!!”*

Pitkään on oltu huolissaan räjähdealan osaajien häviämisestä muille sektoreille. Esimerkiksi PVUUD:ssa henkilöitä lähtee räjähdealalta muille hallinnon sektoreille, kun oma tehtävä lakkaa ja on haettava muita töitä. Puolustusvoimat tarvitsee tulevaisuudessakin räjähdealan osaajia, mutta nykyisten osaajien tieto-taito rapistuu hiljalleen, kun he työskentelevät muilla hallinnon aloilla. Hiljaisen tiedon siirtymistä ei tapahdu kisälli-oppipoika-periaatteella, kun ei voida työskennellä enää yhdessä erilaisissa räjähdealan tehtävissä.

### 9.1 Kyselytutkimuksesta keskeisesti esille nousseita asioita

Jos Ähtärin toimipiste lakkautettaisiin, työpaikan saaminen olisi haasteellista. Ähtärin toimipisteessä on kahdeksan henkilöä eli 30 % henkilöstöstä sellaista, joilla ei ole mitään ammatillista koulutusta. Hallinto-osaston puolella kaikilla on ammatillinen koulutus. Vastaajien

työllistyminen on vaikeaa, ellei lähes mahdotonta lähialueella. Valtiolla ei tule säästöjä, kun ihmiset vain siirtyvät työttömyyskassan piiriin. *”Ähtärissä oli vuoden 2012 alussa työttömänä 727 henkilöä ja Ähtärin työttömyysaste oli 11.6 prosenttia. (Tiedot Tilastokeskus 12/2011)”*.

Ongelmana on vielä, että esimerkiksi Ähtärin toimipisteen (tuotanto-osasto) puolella ko. työpaikka on heidän ensimmäinen tai toinen työpaikka: 48,2 %:lla oli työkokemus aika suppeaa (vuosia paljon, mutta samasta tehtävästä). Lisäksi he ovat olleet puolustusvoimilla Ähtärissä töissä 30 vuotta, mutta eivätkä ole tehneet oman ammattikoulutuksensa mukaista työtä. Lisäksi he ovat käyneet puolustusvoimien eri kursseja, jotka poikkeavat paljon siviilimaailmasta. Myös tämä vaikeuttaa työllistymistä muualla. On luultavaa, ettei kukaan ei ota heitä alalle, mihin he ovat kouluttautuneet 30 vuotta sitten. Aika on ajanut ohi.

Tutkimukseen osallistuneesta henkilöstöstä 51,2 % eli 21 henkilöä on sitä mieltä, etteivät he joudu kouluttautumaan uuteen ammattiin, vaikka nykyinen työpaikka loppuisi. Erikoista sinänsä, koska samasta ryhmästä vain 31,7 % eli 13 henkilöä uskoo löytävänsä korvaavia töitä puolella vuodessa laskennalliselta työssäkäyntialueelta. Toisaalta ei ole sopivaa koulutustakaan tarjolla tuon laskennallisen työssäkäyntialueen sisällä. Korvaavan työpaikan saantia Ähtärissä ei ainakaan helpota Fiskarsin venetehtaan YT-neuvottelut ja Ähtärin sairaalan lakkauttaminen kesällä 2016. (YLE Uutiset. Kotimaa.24.3.2014)

Jos työpaikka loppuisi viiden vuoden aikana, vain 22 % eli 9 henkilöä uskoo pääsevänsä eläkkeelle tai eläkeputkeen. Näin 32 henkilön olisi löydettävä korvaava työpaikka. Silti uskoa löytyy, kun Ähtärin toimipisteestä 77,8 % eli 21 henkilöä 27 tuotantotyöntekijästä uskoon asuvansa samalla paikkakunnalla eläköityessään. Hallinto-osastossa vain 35,7 % eli 5 henkilöä 14 henkilöstä uskoo samoin. Tätä tukee vastaus kyselyn väitteeseen, että jos työpaikka loppuisi, uudelle paikkakunnalle joutuisi muuttamaan Ähtärin toimipisteen henkilöstön mielipiteiden mukaan 14,8 % eli 4 henkilöä 27 henkilöstä. Kyselyn mukaan hallinto-osaston puolella 63,9 % eli 9 henkilöä 14 henkilöstä joutuisi muuttamaan uudelle paikkakunnalle.

Asuinpaikan vaihtaminen ei onnistu helposti, eivätkä vastaajat, sitä haluakkaan vaihtaa, vaikka työpaikka lakkautettaisiin. Syytkin ovat selvät, koska suurin osa asuu paikkakunnilla, missä he ovat

syntyneet, eläneet ja kasvattaneet lapsensa jne. Siellä ovat heidän sukulaisensa ja muut sosiaaliset suhteet. Asunnon myyminen ei ole helppoa tällaisilla ”taantuvilla pikku paikkakunnilla”. Asunnot voivat muuttua lähes arvottomiksi syrjäseuduilla, kun ihmiset muuttavat kiihtyvällä tahdilla kasvukeskuksiin. (YLE Uutiset. Talous.11.5.2014)

Jos työpaikka loppuisi, perheiden taloudellinen tilanne heikkenisi kyselyn mukaan, Ähtärin toimipisteen puolella 44,4 % eli 12 henkilöllä 27 henkilöstä ja hallinto-osasto puolella 50 % eli 7 henkilöllä 14 henkilöstä. Monen vastaajan mielestä heidän perheensä eivät pärjäisi taloudellisesti heidän työn loppumisen vuoksi. Hetkellisesti eli 500 päivää he pärjäisivät kohtalaisesti, kun saisivat ansiosidonnaista päivärahaa. Työttömänä olokin tuo omat haasteensa, kun lähin työvoimatoimisto on 90 kilometrin päässä. Siellä pitäisi ainakin alussa asioida tiheään erilaisissa koulutuksissa yms. asioissa. Julkisia kulkuneuvoja menee kyseiseen kasvukeskukseen vain aamulla ja takaisin pääsee vasta illalla.

## 9.2 Motivaatio ja sitoutumien

Tutkimukseen osallistunut henkilöstö haluaa työskennellä puolustusvoimien Ähtärin toimipisteessä. Sen osoittaa myös TIP-kyselyn kokonaistyötyytyväisyyden keskiarvo, joka on sama kuin koko puolustusvoimien keskiarvo.

Henkilöstö on motivoitunutta ja sitoutunutta. He eivät jaksu jatkuvista selonteista johtuen miettiä missä mennään. Suurinta osaa Räjähdekeskuksen Ähtärin toimipisteen henkilöstöstä eivät selvitykset kiinnosta millään lailla. Jos joskus lakkauttamispäätös tulee, niin he eivät lähde mihinkään Ähtäristä, vaan he jäävät työttömiksi ja saavat ”palkan” edelleen valtiolta. Nyt vain erilaisina korvauksina/ avustuksina.

Tutkimukseen osallistuneesta henkilöstöstä 87,8 % eli 36 henkilöä ei ole väsynyt tai kyllästynyt työskentelyyn omassa työpisteessään.

### 9.3 Jaksaminen ja sairauslomat

Työmotivaatio ja jaksaminen ovat tutkimukseen osallistuneella ryhmällä korkealla tasolla. Ihmiset tykkäävät ja jaksavat omassa työssään. Esimerkkeinä kommentti ihmiseltä, joka on käynyt läpi monta selvitystä ja muutosta:

*”Työ on haastavaa ja se panee jaksamaan”*

Ähtärin toimipisteessä 25 %:a ei koe, että rakennemuutokset/ selonteot olisivat kiristäneet työntekijöiden keskinäisiä välejä työpisteessä viimeisten kahden vuoden aikana. Myöskään hallinto-osastossa puolet ei koe niin. Aika paljon on myös niitä joiden mielestä välit ovat kiristyneet.

Selonteot eivät ole aiheuttaneet ristiriitatilanteita 73,2 % eli 30 henkilön kotona, mutta 11 henkilöllä ristiriitatilanteita on jo nyt tullut, vaikka työpaikka on tähän mennessä säilynytkin. Tämä on surullista, koska ”syyttömät ihmiset” eli muun muassa lapset joutuvat myös elämään näiden ristiriitojen keskellä.

Kyselyn mukaan henkilöstön mieleen ja uniin selonteot ovat myös vaikuttaneet. Jos henkilö herää yöllä kesken unien, niin huoli työpaikan tulevaisuudesta on tullut mieleen 29,3 % eli 12 henkilöllä. Vapaa-ajallaan tulevaisuutta ja rakennemuutoksia ei ole miettinyt 21 henkilöllä. Noin puolella nämä asiat vaivaavat myös vapaa-ajalla.

Työkaverin työssä jaksamisesta ei ollut huolissaan 31,7 % eli 13 henkilöä, mutta 28 henkilöä oli toista mieltä. Tämä on huolestuttavaa ja ehkä osaltaan seurausta siitä, että Räjähdekeskuksen organisaatio tehtiin ELKAKOP:issa vaatimattomaksi ja tehtäviä yhdistettiin. Siinä ei ole särkevävara. Yhden henkilön mielipide asiaan:

*”Räjähdekeskuksen organisaatio tehtiin ELKAKOP:issa tarkoituksella niin ohueksi, että se olisi valmis myyntiä varten”.*



Tutkimukseen osallistuneen henkilöstön sairauslomissa ei ole tapahtunut muutoksia, vaan niiden vähyys jopa vähän yllättää. Kyselyn henkilöstö sairastaa todella vähän, jos sitä verrataan vaikka koko puolustusvoimien henkilöstöön. Koko puolustusvoimissa on keskimäärin 8,4 työpäivää/htv sairauspäiviä ja tutkimukseen osallistuneilla se on 2,3 työpäivää/htv. Muiden sairauslomien ei koeta kuormittavan omaa työkuormaa eivätkä rakennemuutokset vaikuta työssä jaksamiseen.

*”Virkamiehellä tai työntekijällä on oikeus saada sairauslomaa, jos hän on todistetusta sairaudesta, viasta tai vammasta johtuvan työkyvyttömyyden vuoksi estynyt hoitamasta tehtäviään.”* (Valtion virka- ja työehdot 2012–2014. Valtionvarainministeriö. 40.)

#### 9.4 Johtaminen

Tutkimuksen mukaan esimieheltä saatuun tietoon ja informaatioon ei luota kolme henkilöä vastanneista. Johtaminen on aika avointa vuorovaikutusta tutkimukseen osallistuneilla. Toki TIP-kyselyssä Räjähdekeskuksen Ähtärissä toimivan ryhmän johtamispisteet tippuivat:

Räjähdekeskuksen Ähtärin toimipiste sai johtamisesta 3,8/ 5:stä ja se on alempi kuin koko puolustusvoimien saama 4,0/ 5:stä. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tuli myös soraääniä tutkittavien esimiesten johtamispolitiikasta:

*”Jos esimieheni ei tiedä mitä teen vuonna 2015 niin en voi luottaa mihinkään, no virka säilyy”*

Kyselytutkimuksen tulos osoittaa, että asiat eivät kuitenkaan ole johtamisen osalta huonosti Ähtärissä.

#### 9.5 Henkilöstötilinpäätös

*”Puolustusvoimien henkilöstörakenteen kehittämistä jatkettiin vuonna 2013 puolustusvoimauudistuksen edellyttämällä tavalla. Henkilöstöalan toiminnassa korostui hallintoyksiköiden tehtäväkoonpanojen suunnittelu ja henkilöstön tukeminen muutoksessa.”* (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013, 5.)

Henkilöstömäärän kehitys 2009–2013 on ollut Räjähdekeskuksessa samanlainen kuin koko puolustusvoimissa eli henkilöstömäärä on vähentynyt suunnitellusti kohti puolustusvoimauudistuksen tavoitetta. Henkilöstömäärän lasku johtuu pääosin henkilöstölle tarjotuista selviämispoluista sekä henkilöstön omaehtoisista irtisanoutumisista ja vaihtuvuudesta. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013, 10.)

## **9.6 Opinnäytetyön jatkekehittämien**

Jatkotoimenpiteenä ja kehittämisajatuksena tähän opinnäytetyöhön voisi selvittää 5-7 vuoden päästä, miten henkilöstön kävi rakennemuutoksessa ja toimivatko he niin kuin vastasivat tässä tutkimuksessa.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta. 2008, Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Aarnikoivu, Henrietta. 2010, Työelämätaidot-menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

Arikoski, Juha & Sallinen Mika. 2007, Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutosta taitavasti. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Erämetsä Timo, 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy

Hakanen, Jani. 2011, Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy

Haslam S. Alexander, Reicher Stephen D., Platow Michael J. 2012, Uusi johtamisen psykologia. Tallinna: Talinna Raamatutrukikoda.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.-9. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, Timo. 2006. Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa. Kansallisen ennakointiverkoston näkemyksiä Suomen tulevaisuudesta. Sitra. Kirjapaino Picaset Oy. Viitattu 9.10.2014.

[http://www.sitra.fi/julkaisut/ennakointiverkostonraportti1\\_www.pdf](http://www.sitra.fi/julkaisut/ennakointiverkostonraportti1_www.pdf)

Hämäläinen, Timo. 2013. Kohti kestäväää hyvinvointia - Uuden sosioekonomisen yhteiskuntamallin rakennuspuita. Sitra. Helsinki: Erweco. Viitattu 27.10.2014.

[http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Kohti\\_kestavaa\\_hyvinvointia.pdf](http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Kohti_kestavaa_hyvinvointia.pdf)

Identiteetti ja muutos. Viitattu 22.11.2014.

[http://fi.wikipedia.org/wiki/Identiteetti\\_ja\\_muutos](http://fi.wikipedia.org/wiki/Identiteetti_ja_muutos)

Juuti, Pauli. 1991, Työsuojelurahasto. JTO tutkimuksia Sarja 6. Työ ja elämän laatu. MyCo Oy/ R. Lunkka.

Juuti, Pauli. 2006, Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri. 2009, Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2004, Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy

Karisto, Antti. 1987. Työelämän muutos. Teoksessa Lindström, Kari & Kalimo, Raija. 1988.

Työpsykologia, Terveys ja työelämän laatu. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo Miktor

Komu, Hannele 2003: Julkinen ja yksityinen hoivapalvelu. Vertaileva tutkimus henkilöstön sitoutumisesta vanhustyössä. Pro gradu –tutkielma. Kuopion yliopisto. Painamaton. Viitattu 22.11.2014.

[http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fpapunet.net%2Fyleis%2Ffileadmin%2Fmuut%2Ftulkkipalvelu%2Fsatu\\_rautiainen\\_essee\\_t.doc&ei=zZxwVPjQOsj7ywPKn4Jg&usg=AFQjCNHnzslIFMbNVUipUnyh8AR99DiL8Q](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fpapunet.net%2Fyleis%2Ffileadmin%2Fmuut%2Ftulkkipalvelu%2Fsatu_rautiainen_essee_t.doc&ei=zZxwVPjQOsj7ywPKn4Jg&usg=AFQjCNHnzslIFMbNVUipUnyh8AR99DiL8Q)

Kotter, John P. 1996. [suomennos: Maarit Tillmann]. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kääriäinen, Maija. 2012. Työturvallisuuskeskus. Huomio henkiseen työhyvinvointiin. 5. uud. p. Nykypaino Oy.

Leiviskä, Eija. 2011. Työ täynnä elämää, Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä.

Tietosanoma, Helsinki. Tallinna: AS Pakett

Leppänen, Anneli. 2010. Työterveyslaitos, Muutokset ja tulevaisuuden työ, Työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen menestyksen lähteenä–nykytilanne ja tulevat haasteet. Viitattu 22.11.2014.

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus\\_ja\\_vapaa\\_sivistystyoe/elinikaisenoppimisenneuvosto/liitteet/Anneli.Leppanen.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/elinikaisenoppimisenneuvosto/liitteet/Anneli.Leppanen.pdf)

Luomala, Anne. 2008. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 9.10.2014.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Maavoimien asiakirja: MAAVESUUNNOS MJ27196 373/26/14.10.2013. TUTKIMUSLUPA - PÄÄTÖS (KAPTEENI KAI KUJAMÄKI)

Manka, Marja-Liisa. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy

Manka, Marja-Liisa. 2007. Työ rauhan julistus- Miten olla ihmisiksi alaisen aja esimiehenä.

Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Mattila, Antti S. 2009. Artikkel: Onnentaidot. Hyvinvointi (Well-Being). Alkuperäinen Fredrickson, 2009, käännös A. M. Viitattu 27.10.2014.

[http://www.terveyskirjasto.fi/kotisivut/tk.koti?p\\_artikkeli=ont00037](http://www.terveyskirjasto.fi/kotisivut/tk.koti?p_artikkeli=ont00037)

Nakari, Maija-Liisa. 2003, Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto

PE SRM2013 yleinen osa, 6, Helsinki: Pääesikunta PE.

Poijula, Soili. 2003, Miten selviytyä työpaikan menetyksestä. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy

Ponteva, Katariina. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2009, Edita Prima Oy Helsinki 2010. Viitattu 9.10.2014.

[http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/49a7ab00425af32c869edf59d4dca042/henkilostotilinpaaotos\\_2009.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/49a7ab00425af32c869edf59d4dca042/henkilostotilinpaaotos_2009.pdf?MOD=AJPERES)

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2010, Edita Prima Oy Helsinki 2011. Viitattu 9.10.2014.

[http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/65430500477a1089b1e7bbf9f59cc682/henkilostotilinpaaotos\\_2010\\_low.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/65430500477a1089b1e7bbf9f59cc682/henkilostotilinpaaotos_2010_low.pdf?MOD=AJPERES)

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011, Juvenes Print 2012. Viitattu 9.10.2014.

[http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/9ad33a804b95fe69b5abfd5dd012fa8f/HTP2011\\_web.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/9ad33a804b95fe69b5abfd5dd012fa8f/HTP2011_web.pdf?MOD=AJPERES)

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2012, Juvenes Print 2013. Viitattu 9.10.2014.

[http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/72f6cd804f5a65c4bdc3fd090ad4a1d2/HTP\\_2012.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/72f6cd804f5a65c4bdc3fd090ad4a1d2/HTP_2012.pdf?MOD=AJPERES)

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013, Juvenes Print 2014. Viitattu 8.10.2014.

[http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/44c52f00438ce708af2eef028affb6da/PV\\_HTP\\_2013\\_nettil.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/44c52f00438ce708af2eef028affb6da/PV_HTP_2013_nettil.pdf?MOD=AJPERES)

Puolustusvoimien www-sivut. Viitattu 27.10.2014. <http://www.puolustusvoimat.fi>.

Pöyhtäri, Maija. 2004. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen yliopiston OKL, Hämeenlinna. ”Rankkaa, mutta antoisaa”, Luokanopettajan työtyytyväisyys, tarkastelun kohteena kyläkoulut. Viitattu 22.11.2014.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/91756/gradu00326.pdf?sequence=1>

Pöyhönen, Terhi. 1987. Työtyytyväisyyden rakentuminen. Teoksessa Lindström, Kari & Kalimo, Raija. 1988. Työpsykologia, Terveys ja työelämän laatu. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo Miktor

Sallila, Pekka & Tuomisto, Jukka. 2000, Työn muutos ja oppiminen. Saarijärvi: Gummeruksen Kirjapaino Oy

Salmela-Aro, Katariina. 2008, Motivaatio ja hyvinvointi elämän siirtymissä/ Viitattu 9.10.2014.

[https://www.jyu.fi/ytk/laitokset/psykologia/henkilokunta/salmela\\_aro/motivaatio\\_ja\\_hyvinvointi](https://www.jyu.fi/ytk/laitokset/psykologia/henkilokunta/salmela_aro/motivaatio_ja_hyvinvointi)

Talentia, (SOSIAALIALAN TYÖNANTAJAT ry, TERVEYS- JA SOSIAALIALAN NEUVOTTELUJÄRJESTÖ TSN ry, JULKISTEN JA HYVINVOINTIALOJEN LIITTO JHL ry, SOSIAALIALAN KORKEAKOULUTETTUIEN AMMATTIJÄRJESTÖ, TALENTIA ry, JYTY – PARDIA- STHL NEUVOTTELUJÄRJESTÖ ry).

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Hyvinvointi- ja terveyserot. Eriarvoisuus. Keskeisiä käsitteitä. Viitattu 22.11.2014.

<http://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/keskeisia-kasitteita>

Tiedotteet (31.01.2014 10:49). Puolustusministeriö. Puolustusministeriö päätti ampumatarvikealan kumppanuussopimuksesta Nammo-yrityskonsernin kanssa. Viitattu 06.11.2014.

[http://www.defmin.fi/ajankohtaista/tiedotteet/puolustusministerio\\_paatti\\_ampumatarvikealan\\_kumppanuussopimuksesta\\_nammo-yrityskonsernin\\_kanssa.5756.news?9\\_o=60](http://www.defmin.fi/ajankohtaista/tiedotteet/puolustusministerio_paatti_ampumatarvikealan_kumppanuussopimuksesta_nammo-yrityskonsernin_kanssa.5756.news?9_o=60)

Tikkanen, Sami & Aapio, Lasse & Kaarnalehto, Anssi & Kammonen, Lasse & Laitinen, Jouko & Mikkonen, Jarmo & Pisto, Martti Herman. 2009. Ammattina turvallisuus. Helsinki: WSOYpro Oy

Tuomivaara, Timo. 2005. Y125 Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 7.10.2014.

<http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>

Turvallisuus. Viitattu 22.11.2014.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Turvallisuus>

TYÖHYVINVOINTIA HYVINVOINTITYÖHÖN/ 24.11.2011. Viitattu 9.10.2014.

[http://www.talentia.fi/files/1599/Tyohyvinvointia\\_hyvinvointityohon100112Kansilla.pdf](http://www.talentia.fi/files/1599/Tyohyvinvointia_hyvinvointityohon100112Kansilla.pdf)

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa, Helsinki: Painotuote Oy.

Viitattu 9.10.2014. <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B1771B9C7-7644-4155-97D5-5CBDF3BC9AAC%7D/73025>

Valtion virka- ja työehdot 2012-2014. Valtionvarainministeriö. 3.1. SAIRAUSPOISSAOLOT, 8 §, Oikeus sairauslomaan. Viitattu 30.10.2014.

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/20120316Valtio/Virka- ja tyoehdot 2012.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20120316Valtio/Virka- ja tyoehdot 2012.pdf)

Vartiainen, Matti & Nurmela, Kirsi. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa J-E. Nurmi & K. Salmela-Aro (toim.) Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

YLE Uutiset. Kotimaa 24.3.2014. Viitattu 24.11.2014

[http://yle.fi/uutiset/ahtarin\\_sairaalan\\_toiminta\\_lakkaa/7152191](http://yle.fi/uutiset/ahtarin_sairaalan_toiminta_lakkaa/7152191)

YLE Uutiset. Talous 11.5.2014. Viitattu 24.11.2014

[http://yle.fi/uutiset/moni\\_vanha\\_omakotitalo\\_saattaa\\_osoittautua\\_arvottomaksi\\_\\_henkilokohtaisia\\_tragedioita\\_edessa/7233659](http://yle.fi/uutiset/moni_vanha_omakotitalo_saattaa_osoittautua_arvottomaksi__henkilokohtaisia_tragedioita_edessa/7233659)

**LIITELUETTELO**

LIITE 1

KYSELYLOMAKETUTKIMUS; RÄJÄHDEKESKUS/ ÄHTÄRIN TOIMIPISTE



**LIITE 1****KYSELYLOMAKETUTKIMUS; RÄJÄHDEKESKUS/ ÄHTÄRIN  
TOIMIPISTE**

Tämä tutkimus on osa Räjähdekeskuksessa palvelevan kapteeni Kai Kujamäen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvää opinnäytetyötä.

Tähän työhön on saatu tutkimuslupa **MAAVESUUNNOS MJ27196 373/26/2013**

**Opinnäytetyön aiheena on:**

Jatkuvat rakennemuutokset - Miten henkilöstö jaksaa? - Motivaatio, sitoutuminen ja turvallisuus.

**Rengasta kysymyksistä itsellesi oikea vastaus ja valitse vain yksi vaihtoehto.**

**Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.**

**1. Henkilökysymykset**

## 1. Sukupuoleni

- Nainen
- Mies

## 2. Ikäryhmäni

- 20 - 24
- 25 - 29
- 30 - 34
- 35 - 39
- 40 - 44
- 45 - 49
- 50 - 54
- 55 - 59
- 60 - 64

3. Henkilöstöryhmäsi

- Upseeri
- Opistoupseeri
- Erikoisupseeri
- Aliupseeri
- Siviili

4. Korkein koulutustasoni on

- Kansakoulu
- Keskikoulu
- Peruskoulu
- Ammattikoulu
- Muu ammatillinen koulu
- Ylioppilas
- Teknillinen koulu
- Teknillinen opisto
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto
- Korkeakoulu

5. Henkilöstöryhmässä työtehtäväsi

- Johto-, suunnittelu tai asiantuntijatehtävä
- Toimistotehtävä
- Ammattitehtävä

6. Kuinka monessa työpaikassa olet koulusta valmistumisen jälkeen työskennellyt nykyisen työpaikkani lisäksi (Nykyisen työpaikan nimien vaihdokset tarkoittavat samaa työpaikkaa)

- En missään muualla
- 1 - 2 työpaikassa
- 3 - 4 työpaikassa
- 5 - 6 työpaikassa
- 7 - 8 työpaikassa
- 9 - 10 työpaikassa
- Yli 10 työpaikassa

## 2. Rakennemuutos

7. Uudistuksista ja muutoksista sekä muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

8. Erilaisia työpaikkakokouksia tai työkokouksia, joihin olen voinut osallistua, on ollut toimipisteessäni riittävästi

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

## 9. Rakennemuutokset ovat heikentäneet maanpuolustustahtoaani

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

## 10. Rakennemuutokset vaikuttavat asuinpaikkakuntani työtilanteeseen

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

11. Luotan esimieheltäni tai infoissa saatuun tietoon rakennemuutoksesta ja sen vaikutuksesta itseeni

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

12. Jos nykyinen työpaikkani loppuisi uskon saavani korvaavia töitä puolessa vuodessa 80 kilometrin säteeltä asuinpaikkakunnastani

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

13. Jäisin työttömäksi, jos nykyinen työpaikkani loppuisi

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

14. Pääsisin eläkkeelle tai ”eläkeputkeen”, jos nykyinen työpaikkani loppuisi seuraavan viiden vuoden aikana

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

15. Jos nykyinen työpaikkani loppuisi joutuisin muuttamaan uudelle paikkakunnalle

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

16. Jos nykyinen työpaikkani loppuisi joutuisin **kouluttautumaan** uuteen ammattiin

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

17. Olisin valmis siirtymään **alempaan tehtävään** uuden työnantajan palvelukseen eri paikkakunnalle, jos rakennemuutos niin vaatisi

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---



18. Olisin valmis siirtymään **vastaavaan tehtävään** uuden työnantajan palvelukseen eri paikkakunnalle, jos rakennemuutos niin vaatisi

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

19. Olisin valmis siirtymään **vaativampaan tehtävään** uuden työnantajan palvelukseen eri paikkakunnalle, jos rakennemuutos niin vaatisi

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

20. **En missään nimessä** ottaisi vastaan Puolustusvoimien minulle tarjoamaa tehtävää toiselta paikkakunnalta, jos rakennemuutos niin vaatisi

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

21. Uskon pääseväni eläkkeelle **Puolustusvoimien palveluksesta/ työstä**

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

22. Uskon asuvani nykyisellä paikkakunnalla, kun pääsen eläkkeelle

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

### 3. Turvallisuus

23. Olen väsynyt/ kyllästynyt työskentelyyn omassa työpisteessäni

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

24. Välinpitämättömyys töitä tehdessä tai työn turvallisuudesta on lisääntynyt työpisteessäni viimeisten kahden vuoden aikana

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

25. Mietin usein vapaa-ajallani Puolustusvoimien rakennemuutosta ja sen vaikutusta omaan tulevaisuuteeni

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

26. Jos herään yöllä kesken unieni, niin huoli työpaikkani tulevaisuudesta tulee tai on tullut mieleeni

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

27. Epävarmuus omasta työpaikastani on aiheuttanut ristiriitatilanteita kotonani

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

28. Jos nykyinen työpaikkani loppuisi, perheemme ei pärjäisi taloudellisesti ja joutuisimme luopumaan nykyisestä elintasosta seuraavan viiden vuoden aikana

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

29. Mielestäni olen **pystynyt keskittymään** omaan työtehtävääni vaikka selonteko tai rakennemuutos omaan työpaikkaani on ollut selvittelyn alla

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

30. Selonteot/ rakennemuutokset **saavat minut yrittämään lujemmin** nykyisessä työssäni

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

31. Rakennemuutokset/ selonteot ovat **kiristäneet työntekijöiden keskinäisiä välejä työpisteessä** viimeisten kahden vuoden aikana

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

32. Sairauslomani/ poissaoloni ovat **lisääntyneet** rakennemuutosten/ selontekojen myötä viimeisten kahden vuoden aikana

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

33. Muiden poissaolot ovat lisänneet omaa työkuormaani viimeisen kahden vuoden aikana

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---



34. Olen huolissani **omasta** työssä jaksamisestani

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

35. Olen huolissani **työkaverini** työssä jaksamisesta

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

#### 4. Rakennemuutosten jälkeen

36. Rakennemuutosten jälkeen joukko-osastossani (Räjähdekeskus) vallitsee hyvä joukko-osastohenki

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

37. Rakennemuutosten jälkeen Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä (RÄJK, ISHR, MaavMatLE, JJK) vallitsee hyvä yhteishenki

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

38. Rakennemuutos paransi Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteiden (RÄJK, ISHR, MaavMatLE, JJK) yhteenkuuluvuutta

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

39. Rakennemuutos selkeytti Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteen (RÄJK, ISHR, MaavMatLE, JJK) toimintaa

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

40. Mielestäni rakennemuutos kannatti toteuttaa Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä (RÄJK, ISHR, MaavMatLE, JJK)

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

41. Mielestäni rakennemuutos vaikeutti siirtymistä uuteen tehtävään/ uralla etenemistä Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä (RÄJK, ISHR, MaavMatLE, JJK)

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

42. Olin suunnitellut siirtymistä urani jossain vaiheessa eri tehtävään Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä (RÄJK, ISHR, MaavMatLE, JJK)

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

43. Uskon siirron olevan mahdollista eri joukko-osastojen välillä Puolustusvoimien Ähtärin toimipisteissä (RÄJK, ISHR, MaavMatLE, JJK), jos vain haluan edetä urallani

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

44. Rakennemuutokset ovat vaikuttaneet haitallisesti psyykkiseen/ fyysiseen terveydentilanteeseeni

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

45. Rakennemuutokset ovat kehittäneet psyykkistä ajatteluani työstäni ja työnantajastani

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen pääosin samaa mieltä
- Siltä väliltä
- Olen pääosin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi:

---

---

---

---

46. Olen vastannut kysymyksiin omatuntoni mukaan

- Kyllä
- Ei

## 5. Vapaa sana

[illegible]

KIITOS VASTAUKSISTASI!! KAI KUJAMÄKI